

**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN *BALANCED SCORECARD* EN EL
MULTIPLEX AMERICAS DE CINE COLOMBIA S.A.**



**HENRY JAVIER PUENTES CEPEDA
HERNÁN DARÍO SALCEDO SIERRA**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.**

2010

**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN *BALANCED SCORECARD* EN EL
MULTIPLEX AMERICAS DE CINE COLOMBIA S.A.**

**PROYECTO
856-962**

**HENRY JAVIER PUENTES CEPEDA
HERNÁN DARÍO SALCEDO SIERRA**

**DIRECTOR
Ing. JAIME MACHADO LÓPEZ**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO PRERREQUISITO PARA
OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2010**

Nota de aceptación:

En calidad de gestores del proyecto
aceptamos de manera atenta los
jurados asignados a continuación:

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. 21 de septiembre de 2010

DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes con su esfuerzo y dedicación nos han convertido en personas integra y que a pesar del tiempo, hemos contado con su apoyo incondicional y son la motivación de nuestros objetivos personales

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente a nuestros maestros de la universidad quienes nos han aportado sus vastos conocimientos y al personal del Multiplex Américas de Cine Colombia por habernos abierto las puertas para la realización de este proyecto.

LISTA DE SIGLAS

BSC: Balanced Scorecard

CMI: Cuadro de Mando Integral

PTT: Proyecto de Transformación Tecnológica

T.I.: Tarjeta Inteligente

CMR: Customer Relationship Management (Gestión de Relaciones con los Clientes)

TQM: Total Quality Management (Gestión de Calidad Total)

PPM: Partes Por Millón

BDGC OBJ.: Base de Datos de Gestión del Conocimiento de Objetivos

BDGC IND.: Base de Datos de Gestión del Conocimiento de Indicadores

BDGC INI.: Base de Datos de Gestión del Conocimiento de Iniciativas

CEO: Chief Executive Officer (Director Ejecutivo Delegado)

GLOSARIO

ALTRUISMO: el término altruismo se refiere a la conducta humana y es definido como la preocupación o atención desinteresada por el otro o los otros, al contrario del egoísmo. Suelen existir diferentes puntos de vista sobre el significado y alcance del altruismo.

BOX OFFICE: recaudación por entradas.

CONCRECIÓN: reducción a lo esencial o a lo preciso de un asunto

HOLÍSTICO: enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes (propiedad de sinergia), y da importancia a la interdependencia de éstas.

KNOW – HOW: habilidad con que cuenta una organización para desarrollar sus funciones, tanto productivas como de servicios, aunque también incluye áreas como contabilidad y RR. HH., entre otras.

MULTIPLEX: cinema con más de cuatro (4) salas de exhibición de Películas.

OUTPUTS: salidas de un proceso.

PREPONDERANTE: que prevalece o tiene mayor importancia.

TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS: aquellas tecnologías o innovaciones que conducen a la desaparición de productos, servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva frente a una estrategia sostenible, a fin de competir contra una tecnología dominante buscando una progresiva consolidación en un mercado. Aunque inicialmente el termino proviene de la Economía, actualmente comienza a tener mucha importancia a la hora de plantear estrategias de desarrollo en los departamentos de I+D de muchas compañías

SISTEMA DE INFORMACIÓN: conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurados de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondiente.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION.....	15
1. ANTECEDENTES.....	16
1.1 PROPOSITO DEL TRABAJO	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo general.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	18
1.5 DELIMITACION	19
2. BALANCED SCORECARD.....	20
2.1 GENERALIDADES DEL BSC	20
2.2 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD.....	20
2.3 BSC UNA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO	21
2.4 GESTION DE CALIDAD TOTAL (TQM).....	23
2.5 UN MAPA ESTRATEGICO MEJORA LOS PROGRAMAS DE CALIDAD	24
2.6 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	27
2.6.1 Estrategia competitiva.....	27
2.6.1.1 liderazgo total en costos.	28
2.6.1.2 Enfoque o alta segmentación.....	28
2.6.1.3 Posicionamiento a la mitad	29
2.6.2 Riesgos de las estrategias genéricas.....	30
2.6.2.1 Riesgo del liderazgo en Costos.....	30
2.6.2.2 Riesgos de la Diferenciación.....	31
2.6.2.3 Riesgos del Enfoque.....	31
2.7 MEDIDORES E INDICADORES	32
2.7.1 Características de los buenos indicadores y medidores.....	33
2.7.2. Tipos de indicadores.....	34
2.7.2.1Indicadores de resultado.....	34
2.7.2.2 Indicadores de causa u operativos:.....	34
3. METODOLOGIA DEL BSC.....	35

3.1 CRITERIOS PARA PODER DESARROLLAR UN BSC	35
3.2 LA CONSTRUCCION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	37
3.3 DIFICULTADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL BSC	38
3.4 PERSPECTIVAS DEL BSC	39
3.4.1 Perspectiva financiera.....	39
3.4.2Perspectiva clientes.	41
3.4.3 Perspectiva de los procesos internos.....	42
3.4.3.1 Proceso de gestión de operaciones.	43
3.4.3.2 Procesos de gestión de clientes.....	43
3.4.3.3 Procesos de innovación	43
3.4.3.4 Procesos reguladores y sociales.....	44
3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	45
3.5 LA VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA.....	46
4. BALANCED SCORECARD EN CINE COLOMBIA S.A.	47
4.1 DESCRIPCION DE CINE COLOMBIA S.A.	47
4.1.1 Antecedentes y Reseña Histórica de la institución	47
4.1.2 Planeación estratégica de la organización	48
4.1.2.1 Misión.	48
4.1.2.2 Visión.....	48
4.1.2.3 Objetivo.....	48
4.1.2.4 Objetivos Estratégicos	48
4.1.2.5 Principios de la Institución.	49
4.1.2.6 Valores.	49
4.1.2.7 Representantes de la Institución	51
4.1.2.8 Descripción de la Institución.....	51
4.1.2.9 Descripción del cliente	51
4.1.2.10 Descripción del Producto y/o Servicio	51
4.1.2.11 Presidencia y Vicepresidencia Administrativa.	52
4.1.2.12 Vicepresidencia Financiera. Vicepresidencia operativa y Comercial.	52
4.2 ASPECTOS GENERALES MULTIPLEX AMERICAS CINE COLOMBIA S.A.....	52
4.2.1 Misión	52
4.2.2 Visión.....	52
4.2.3 Estructura organizacional.	53
4.3 MERCADO CERRADO MULTIPLEX LAS AMERICAS	53
4.4 DETERMINACION DEL MARCO DE LA ESTRATEGIA	58
4.4.1 Matriz DOFA (AODF).....	58

4.4.1.1 Las estrategias FO.....	58
4.4.1.2 Las estrategias DO.	58
4.4.1.3 Las estrategias FA.....	58
4.4.1.4 Las estrategias DA.....	59
4.4.2 Identificación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas Multiplex Américas Cine Colombia S.A.....	59
4.4.2.1 Amenazas.....	59
4.4.2.2 Oportunidades	59
4.4.2.3 Debilidades	60
4.4.2.4 Fortalezas	60
4.4.3 Descripción de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas Multiplex Américas Cine Colombia S.A.....	60
4.4.3.1 Amenazas.....	60
4.4.3.2 Oportunidades	61
4.4.3.3 Debilidades	62
4.4.3.2 Fortalezas.....	63
4.4.4 Descripción de relaciones FO – DO – FA - DA	66
4.4.4.1 Estrategias-FO.....	66
4.4.4.2 Estrategias-DO	66
4.4.4.3 Estrategias-FA	67
4.4.4.4 Estrategias-DA.....	67
4.5 DEFINICION DE OBJETIVOS Y ELABORACION DEL MAPA ESTRATEGICO	69
4.6 ADAPTACION DEL MAPA ESTRATEGICO A LA ESTRATEGIA	69
4.7 DISEÑO DE LA MATRIZ BSC DE LA ALTA DIRECCION.....	72
4.8 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	74
4.8.1 Objetivos de la perspectiva financiera.....	74
4.8.2 Objetivos de la perspectiva clientes.....	74
4.8.3 Objetivos de la perspectiva procesos internos.....	75
4.8.4 Objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	75
4.9 DESCRIPCION DE INDICADORES PLANTEADOS.....	80
4.9.1 Base de datos de gestión del conocimiento de indicadores (BDGC IND).....	80
4.10 DESCRIPCION DE INICIATIVAS PLANTEADAS	87
4.11 MATRIZ DE IMPACTO.....	97
4.12 CALIFICACION DE VALORES CORPORATIVOS	98
5. CONCLUSIONES	99
6. BIBLIOGRAFIA	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz BSC.....	109
Tabla 2. Matriz BSC.....	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta de servicio al cliente.....	102
Anexo B. Encuesta de cliente interno.....	105
Anexo C Reportaje El Espectador.....	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Plazoleta Multiplex Americas.....	111
Figura 2. Plano Multiplex Americas.....	112
Figura 3. Mapa de mercado cerrado.....	113

RESUMEN

Conocer un estado situacional es un primer paso clave en todo proceso directivo incorporando sistemas de diagnóstico permanentes en los diferentes niveles de la organización. El *Balanced Scorecard* será el primer paso en formalizar información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación. Además, el BSC proporciona la guía que necesitan las organizaciones para distribuir sus escasos recursos humanos y financieros alejándolos de las mejoras no estratégicas y dirigiéndolos hacia procesos e iniciativas que son fundamentales para implementar la estrategia.

Se utilizan cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento; indispensables para ver al Multiplex Americas y cada una de sus áreas como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión de la compañía y hacerlo exitosamente, convirtiéndose en parámetro de referencia para otros puntos de la empresa a nivel nacional. El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sistemas de medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

La aplicación de los principios del BSC a menudo descubre procesos completamente nuevos en los que una organización debe sobresalir. El BSC identifica factores de creación de valor económico a largo plazo debido a que las metas de todos los indicadores del BSC están vinculadas entre sí para obtener un desempeño sobresaliente con respecto a objetivos de alto nivel.

INTRODUCCION

El *Balanced scorecard* (BSC) ha probado en los últimos años ser una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

Por tal motivo se ha realizado un diagnóstico de la situación actual del Multiplex Americas para implementar el Sistema de Gestión *Balanced scorecard* que ayudara a mantener al Multiplex alineado con su estrategia. Esto permitirá tener informados a los Líderes y Colaboradores del punto ayudando a entender que tanto implica la participación de los colaboradores para alcanzar la obtención de resultados y el mejoramiento en el desempeño del negocio. Lo que se desea lograr, a parte del mejoramiento de la gestión empresarial mediante el planteamiento de objetivos e indicadores, es concientizar al personal que ellos son la parte más importante del buen funcionamiento del Multiplex Américas y que el mejoramiento individual repercute de manera directa en la mejora de la empresa. Es por esto que se les asignaron responsabilidades (objetivos) los cuales serán medidos a Través de indicadores y estarán alineados con el objetivo principal a nivel empresarial.

1. ANTECEDENTES

1.1 PROPOSITO DEL TRABAJO

Este proyecto pretende llegar a cada una de las áreas de la empresa y a cada uno de los empleados, de modo que el BSC sea adoptado como el modelo de gestión de aquí en adelante, y que todos los proyectos de inversión, todas las decisiones y el sistema de remuneración estén relacionados fuertemente con esta herramienta.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Implementar un modelo de Indicadores de Gestión en el Multiplex Americas de Cine Colombia S.A soportado con el Modelo de Gestión *Balanced scorecard*, que les permita asegurar el cumplimiento de las estrategias.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias manejadas por la empresa multiplex Americas de CINE COLOMBIA S.A, en términos operacionales para así obtener las bases del manejo que actualmente desarrollan con el fin de establecer un direccionamiento competitivo y de desempeño.
- Construir el mapa estratégico para el Multiplex Americas de CINE COLOMBIA S.A con el fin de objetivizar las funciones propias del desarrollo de la empresa.
- Elaborar la matriz del *Balanced scorecard* que permita relacionar las perspectivas con sus correspondientes estrategias y objetivos.
- Determinar las necesidades financieras de procesos necesarios para el manejo de las fases propias del Balance ScoreCard

- Desarrollar un sistema de información en Microsoft Excel que permita visualizar de manera práctica la situación actual del Multiplex Americas con relación a las cuatro perspectivas del BSC (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).
- Crear un hábito que permita a los colaboradores del Multiplex Americas, conocer y compartir la planeación estratégica de éste, logrando óptimos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro.
- Establecer una ventaja competitiva del Multiplex Americas frente a la competencia, apalancada en el valor agregado basado en la innovación continua de la Organización que ofrece a través de la excelente calidad de sus productos, servicios y la especial atención al cliente.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Ante la necesidad de que las empresas sean más eficientes y eficaces y de mantener el control de la organización y de todas sus áreas productivas, los modelos de gestión empresarial como lo es el *Balanced scorecard* (BSC), permiten medir, conocer, analizar y diseñar planes de acción, convirtiéndose en un mecanismo muy eficaz para encaminar a la empresas hacia la consecución de su planeación estratégica.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *Balanced scorecard* nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

Por tal motivo, se realizara la aplicación del Modelo de Gestión *Balanced scorecard*, que ayudara a mantener la organización alineada con su estrategia, esto permite tener en contacto a los directivos y colaboradores, ayudando a entender cómo y que tanto los colaboradores impactan en el desempeño y resultados del Multiplex Americas. Lo

que se desea lograr, aparte del mejoramiento de la gestión empresarial mediante el planteamiento de objetivos e indicadores, es concientizar al personal que ellos son la parte más importante del buen funcionamiento del Multiplex y que el mejoramiento individual repercute de manera directa en la mejora de la empresa. Por ello se les asignaran responsabilidades (objetivos) los cuales serán medidos a través de indicadores de gestión y estarán alineados con el objetivo principal a nivel empresarial.

Soportado por un sistema de información, el BSC será una herramienta ideal que permita identificar la situación real del Multiplex Americas y los avances de la ejecución de los objetivos y estrategias planteadas, así como la presentación de informes mensuales que permita la comparación con otros puntos de Cine Colombia S.A.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El Multiplex Americas ha sido durante 10 años el teatro líder de Cine Colombia S.A., pero tras la incursión de nuevos competidores y otros factores que se involucran en el mercado del cine como lo es la piratería de películas u otras opciones de entretenimiento presentes en el sector, se han visto afectados sus resultados.

Entre los indicadores que se manejan en el teatro, el más importante es el ingreso de espectadores ya que éste afecta directamente los ingresos de taquilla y las ventas de los productos de confitería, además de los negocios complementarios que se pueden llegar a presentar.

En los últimos dos años, el Multiplex Americas ha disminuido el volumen de espectadores que lo visitan, afectando indicadores operativos tales como el porcentaje de ocupación, consumo por espectador, tiquete promedio, entre otros. Además del problema ya descrito, se le suma la disminución de las buenas prácticas de servicio al cliente, afectado por la alta rotación de personal y poco compromiso de estos con la empresa. Cabe destacar que los gastos de operación se mantienen aunque se vea una notable disminución en sus ingresos.

1.5 DELIMITACIÓN

Tiempo: Junio de 2009 a Agosto de 2010

Espacio: Bogotá D.C., Cine Colombia S.A., Multiplex Americas.

Temática: Gestión administrativa y de calidad

Aplicación del modelo de Gestión *Balanced scorecard*, tomando como “Aplicación” a la implementación teórica del *Balanced scorecard* a la realidad de la empresa.

2. BALANCED SCORECARD

2.1 GENERALIDADES DEL BSC

El BSC es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es una respuesta para el sistema de indicadores diario de la organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a avances competitivos en la organización.

Un buen BSC tiene que reflejar el modelo de negocio que está en la cabeza de los directivos para poder comunicar e implementar la estrategia. La metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, no la de un panel de mandos de un avión al que equivale el Cuadro de Mando.

Al igual que un simulador de vuelo, el *Balanced scorecard* ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa – efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de *feedback* que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia.

2.2 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación del valor en el tiempo.
- El *Balanced scorecard* ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El *Balanced scorecard* ofrece una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y el entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- El *Balanced scorecard* ayuda a reducir la cantidad de información que obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la planeación estratégica en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de los clientes
- Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

2.3 BSC UNA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

Conocer un estado de situación es un primer paso clave en todo proceso directivo y requiere normalmente más información que la seleccionada por un directivo cuando decide implementar una estrategia. Según Peter Drucker, sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global, para lo cual deberán tener incorporados sistemas de diagnóstico permanentes en los diferentes niveles. En entornos tan cambiantes este proceso será clave del negocio.

El cuadro será el primer paso en formalizar información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación, proporcionando un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente los indicadores.

Un primer pantallazo para conocer la empresa requiere sólo establecer la información básica en función de perfiles y definiciones generales, estandarizables y repetibles en empresas similares. Los indicadores para el diagnóstico también son importantes, aunque menos, en empresas que se consideran gerencialmente maduras, en las que habrá ya definidos indicadores de síntesis.

El cuadro es mucho más que un *software* EIS (*executive information system*) o que cualquier herramienta tecnológica que sirva para presentar la información, porque tiene incorporado un importante conocimiento de dirección para diseñar la arquitectura de la información.

Conviene que quede bien claro que no es el cuadro de mando, ya que como toda herramienta está pensado para un objetivo y un fin determinados. Definir esto sirve para interpretar correctamente su alcance y saber qué le tenemos que agregar o quitar al mismo. En principio, el cuadro:

- a) *Refleja solo información cuantificable*: como herramienta formal de concreción el cuadro tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para intentar cuantificar lo que antes considerábamos no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, etc., hay límites claros que indican que el cuadro debe ser complementado con otras herramientas de control formales e informales.
- b) *Evalúa situaciones no responsables*: nos permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quien es el responsable de que esto ocurra. Para evaluar responsables hay otras herramientas más útiles en cuyo diseño debemos aplicar criterios de controlabilidad, asignándole cada partida a quien la controla significativamente, y de equidad, reconociendo el resultado a quien le corresponda.
- c) *no focaliza totalmente la acción directiva*: en principio, establece que mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la empresa.
- d) *no reemplaza el juicio directivo*: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir el juicio a partir de la información. En general, la información, para alguien que está actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual hasta puede darse cuenta de si la misma es veraz o errónea de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad.
- e) *No identifica relaciones de casualidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos*: el cuadro funciona como bloques de información, estando

las relaciones entre los indicadores y entre las acciones e indicadores en la cabeza de los directivos. La organización de la información y la capacidad de hacer un buen diseño de aquél pueden ser de mucha utilidad para poder pasar a identificar éstas y a desarrollar a la organización.

- f) *No pretende reflejar totalmente la estrategia*: un cuadro de mando puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es por lo tanto una herramienta ideal para implementar una estrategia global. Para ello, habrá que seleccionar y priorizar aquellos indicadores del cuadro en lo que habrá que ser excelentes y que le otorguen una personalidad propia a la empresa ¹.

¹ Alberto M. Ballvé. "CUADRO DE MANDO Organizando Información para crear valor". Editorial Gestión 2000. 2002. Página 201-207.

2.4 GESTION DE CALIDAD TOTAL (TQM)

Los mapas estratégicos proporcionan un contexto estratégico de alto nivel a estos programas de calidad. Los mapas estratégicos se focalizan en los programas de calidad y los hacen más eficientes al alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización.

Claramente, los indicadores de la calidad de los procesos son importantes en todos los procesos de gestión de operaciones. Los indicadores de calidad (como defectos PPM, rendimiento, número de inspecciones) se usan para varios objetivos de la gestión de operaciones, por ejemplo, compras, relaciones con proveedores, producción de bienes y servicios y distribución a clientes. Los indicadores de calidad también tienen un papel preponderante en la propuesta de valor que los procesos operativos excelentes entregan a los clientes. Los defectos detectados por los clientes, las cuestiones relacionadas con la garantía y el servicio de mantenimiento, así como las entregas a tiempo, representan todos la calidad desde el punto de vista del cliente. Por lo tanto, un buen programa de medición de la calidad proporciona indicadores básicos para los objetivos de procesos internos y del cliente en los mapas estratégicos de las organizaciones ².

² MAPAS ESTRATEGICOS, *Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles*, gestión 2000 p. 126

2.5 UN MAPA ESTRATEGICO MEJORA LOS PROGRAMAS DE CALIDAD

Podemos identificar cuatro formas diferentes en las que los mapas estratégicos pueden proporcionar un valor significativo incluso a empresas que llevan largo tiempo relacionadas con los sistemas TQM/seis sigma.

1. El BSC proporciona relaciones casuales explícitas a través de mapas estratégicos y objetivos desdoblados. Los resultados de los programas de calidad son a menudo implícitos y rara vez comprobados. Para construir un mapa estratégico del BSC, la estrategia de la organización debe ser explícita. El proceso de construir un mapa estratégico y los objetivos, indicadores, metas e iniciativas asociados, compromete al equipo ejecutivo senior a un intenso proceso que crea consenso, claridad y compromiso con la estrategia. Las hipótesis que fundamentan la estrategia se hacen explícitas y comprobables, a medida que se acumulan datos con el tiempo y en similares unidades de la organización.

Algunas organizaciones, sin embargo, no logran vincular sus programas de calidad a objetivos explícitos financieros y de clientes. Como ejemplo de un fracaso de un BSC de calidad, consideremos un precursor básico de nuestros BSC estratégicos y mapas estratégicos introducido en Analog Devices a fines de la década de 1980. En el BSC de calidad de Analog, los indicadores de la perspectiva del cliente –entrega a tiempo, tiempos de espera y defectos medidos por los clientes- se relacionaban con la calidad y no con una propuesta de valor diferenciadora. El BSC de Analog tampoco incluía indicadores de resultados relacionados con los clientes como adquisición, retención, participación en las compras del cliente o participación del mercado. Los indicadores de la perspectiva de los procesos internos eran solo de fabricación y no había indicadores relacionados con la gestión de clientes y los procesos de innovación. El fracaso del BSC de Analog en vincular las mejoras de calidad como una propuesta de valor, o con cualquier resultado relacionado con los clientes, probablemente contribuyó a la pérdida de 67 por ciento del valor para los accionistas que tuvo lugar durante los tres primeros años que Analog usó el BSC. Los desalentadores resultados iniciales que experimentó con su BSC de calidad contrastan claramente con el desempeño sobresaliente experimentado por empresas que usan un BSC estratégico bien construido.

Los modelos de calidad pueden ser locales, tácticos y no estar vinculados. El mapa estratégico, por el contrario, capta los objetivos estratégicos y solo entonces identifica las iniciativas y mejoras del proceso necesarias para apoyar los objetivos estratégicos ³.

³ MAPAS ESTRATEGICOS, *Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles*, gestión 2000 p. 126

2. El BSC establece metas para un desempeño sobresaliente no solo para igualar las mejores prácticas existentes. Muchos programas de calidad evalúan el desempeño de sus procesos internos comparándolo con prácticas consideradas buenas, y como resultado se focalizan en la mejora continua. Por el contrario, la fijación de metas con el BSC comienza con aspiraciones de alcanzar un desempeño radicalmente sobresaliente en los indicadores relacionados con los clientes y los aspectos financieros. *Las empresas que aplican el BSC esperan convertirse en parámetro de referencia para otras.* Las metas para el desempeño de corto plazo no las determina una comparación con un determinado proceso, si no lo que la organización debe conseguir a corto plazo para poder seguir avanzando hacia un desempeño sobresaliente a más largo plazo. Las metas relacionadas con desempeño sobresaliente en cuestiones financieras y de clientes se desglosan en metas de largo plazo de satisfacción y retención de clientes, desempeño del proceso interno, capacidades de recursos humanos y tecnologías de la información, así como alineación organizacional. De esta forma, las metas de todos los indicadores del BSC están vinculadas entre sí para obtener un desempeño sobresaliente con respecto a objetivos de alto nivel. Sin duda, el enfoque disciplinado de los programas de calidad hacia las comparaciones con la competencia (*benchmark*) será útil para los programas BSC porque permitirán a las organizaciones llevar a los procesos que se encuentran por debajo del estándar, al menos, a un nivel competitivo.

3. El BSC a menudo identifica procesos completamente nuevos que son críticos para alcanzar objetivos estratégicos. Los modelos de calidad tratan de mejorar los procesos organizacionales existentes haciéndolos mejores, más rápidos y más baratos. Pero la aplicación de los principios del BSC, sobre todo al poner en marcha una nueva estrategia, a menudo descubre procesos completamente nuevos en los que una organización debe sobresalir. Por ejemplo, una empresa estaba pasando de una estrategia de costos bajos a una estrategia de intimidad diferenciada con el cliente. Un

proceso crítico para la nueva estrategia era trabajar en estrecha relación con clientes objetivo para anticipar sus futuras necesidades. La empresa nunca había llevado a cabo un proceso similar. Con su anterior estrategia esperaba hasta que el cliente pidiera un presupuesto para un proyecto y entonces respondía. En una empresa de servicios financieros que estaba pasando por un cambio similar de estrategia, hubo que volver a entrenar a los empleados de primera línea para convertirlos de procesadores reactivos de transacciones en planificadores financieros proactivos. Con un solo modelo de medición de la calidad, los empleados podrían haber obtenido buenos resultados en cuanto a un desempeño rápido, sensible, y con cero defectos al procesar las transacciones de los clientes. Pero este proceso, que pronto pasaría a ser automatizado, ya no era fundamental para la nueva estrategia de la relación con los clientes. Los empleados ahora tenían que destacarse en un conjunto enteramente nuevo de procesos: prever y comprender las necesidades financieras emergentes de los clientes, desarrollar un profundo conocimiento de nuevos productos y servicios financieros y también desarrollar la habilidad de preparar y vender productos y servicios financieros adaptados a las necesidades del cliente individual. El proceso de despliegue de la estrategia de alto nivel del BSC identifico fácilmente la condición crítica de estos nuevos procesos y el poco énfasis que había que poner en el procedimiento de las transacciones. Una vez que se han identificado los procesos estratégicamente vitales, se pueden desplegar los programas de calidad para mejorar el desempeño de estos procesos.

4. El BSC establece prioridades estratégicas para las mejoras de procesos.

Incluso sin la necesidad estratégica de introducir procesos completamente nuevos en la organización, las empresas igualmente requieren evaluar sus prioridades. Algunos procesos son más esenciales para el éxito estratégico que otros. La comparación con la competencia pueden proporcionar un diagnóstico de todos los procesos de una organización, comparándolos con las mejores prácticas del sector. Se asignan recursos a procesos que no llegan al nivel de la mejor práctica. Este proceso de asignación tiene lugar, sin embargo, con independencia de las prioridades estratégicas.

El BSC por el contrario, identifica que procesos deben funcionar a un nivel igual o superior a las mejores prácticas actuales y que procesos son menos críticos para el éxito estratégico. El BSC proporciona la guía que necesitan las organizaciones para distribuir sus escasos recursos humanos y financieros, alejándolos de las mejoras no

estratégicas y dirigiéndolos hacia procesos e iniciativas que son fundamentales para implementar la estrategia.

Claro está que cuando las organizaciones han identificado sus procesos más críticos y esenciales pueden aplicar principios de gestión de calidad para fortalecerlos. La autoevaluación ayuda a identificar el nivel de intervención necesario y el tiempo requerido para que el BSC alcance el desempeño esperado ⁴.

⁴ MAPAS ESTRATEGICOS, *Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000 p. 129*

2.6 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

En su trabajo inicial, Porter enunció dos estrategias sustentables básicas: bajo costo o diferenciación. Esta clasificación ha soportado la prueba del tiempo, aunque posteriores trabajos han dado distintas subcategorías de diferenciación. Michael Treacy y Fred Wiersema propusieron tres tipos genéricos de estrategia: excelencia operacional (su interpretación de la estrategia de <<bajo costo>> de Porter) y dos estrategias diferenciadas, intimidad con el cliente y liderazgo en los productos. Arnoldo Hax y Dean Wilde han anunciado una cuarta estrategia genérica, el <<sistema de bloqueo>> (*system lock – in*), en el que las empresas atraen complementadores – organizaciones con productos y servicios que mejoran la oferta de productos y servicios de la organización- de sus estándares ⁵.

⁵ MAPAS ESTRATEGICOS, *Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000 p. 372*

2.6.1 Estrategia competitiva. El emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial.

La mejor estrategia es una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. A un nivel amplio, podemos identificar 3 estrategias genéricas, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

2.6.1.1 liderazgo total en costos. Requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I&D, servicio, ventas, publicidad, etc.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga mayores rendimientos al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una enorme competencia. Defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que estos solo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensas contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.

También ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. Coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. Una posición de bajo costo protege a la empresa contra las 5 fuerzas competitivas porque la negociación solo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Una estrategia de costos bajos, puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en el cual las bases históricas de la competencia han sido otras, y los competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

2.6.1.2 Enfoque o alta segmentación. Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular. La estrategia basada en la premisa de que la empresa puede así servir a

su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial.

El enfoque puede usarse también para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos o cuando los competidores son las más débiles.

Esta estrategia siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. Implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas.

Puede o no implicar un trueque con la posición general del costo.

2.6.1.3 Posicionamiento a la mitad. Las 3 estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas. Una empresa posicionada a la mitad se encuentra en una situación estratégica en extremo mala, carece de participación en el mercado, inversión de capital y resuelve jugar el juego del bajo costo, de la diferenciación industrial donde es obvia la necesidad de una posición de ese costo, o bien, del enfoque para lograr diferenciación o una posición de costo bajo en una esfera más limitada.

La empresa posicionada a la mitad tiene casi garantidos beneficios bajos, o bien pierde clientes de gran volumen que exigen precios bajos o debe despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. Pero también pierde negocios de margen elevado o han logrado una diferenciación general. Es probable que sufra de una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas de motivación.

La empresa posicionada en la mitad debe tomar una decisión estratégica fundamental. O debe dar los pasos necesarios para lograr el liderazgo en costos o por lo menos paridad de costos, lo que generalmente implica inversiones agresivas para modernizarse y quizá la necesidad de comprar participación en el mercado, o se debe orientar hacia un objetivo particular (enfoque) o lograr algo único (diferenciación)

Una vez posicionada a la mitad, por lo general lleva tiempo y esfuerzos sostenidos sacar a la empresa de esta posición. En algunos sectores industriales, el problema de quedar atrapado a la mitad puede significar que las empresas más pequeñas (enfocadas o diferenciadas), y las más grandes (liderazgo en costos) sean más lucrativas, y que las empresas de tamaño media sean las menos lucrativas.

Otros requisitos de las estrategias genéricas

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS	Inversión constante de capital y acceso al capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar su fabricación. Sistemas de distribución de bajo costo.	Rígido control de costos. Reportes de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
DIFERENCIACIÓN	Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto creativo. Fuerte capacidad en la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo de producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
ENFOQUE	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

Fuente. Porter M., Estrategia competitiva CECSA, 7ª edición, México 1987 p. 61 y 62.

2.6.2 Riesgos de las estrategias genéricas

2.6.2.1 Riesgo del liderazgo en Costos. El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas. Es vulnerable a los mismos riesgos de confiar en la escala o en la experiencia como barreras de ingreso.

Algunos riesgos son:

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado;
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte;
- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo;
- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.

2.6.2.2 Riesgos de la Diferenciación

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma, los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costo;
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados;
- La imitación limita la diferenciación percibida.

Una empresa puede lograr diferenciación, pero ésta solo puede soportará hasta cierto límite un diferencial en precio. Por lo tanto, si una empresa diferenciada queda muy atrás en los costos debidos a cambios tecnológicos o sencillamente por falta de atención, la empresa de bajo costo puede estar en posición de efectuar grandes incursiones.

2.6.2.3 Riesgos del Enfoque

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento;

- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento ⁶.

⁶ Porter M., *Estrategia competitiva*, 7º edición, México 1987 p. 61 y 62.

2.7 MEDIDORES E INDICADORES

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.

Con razón se ha dicho “lo que no se puede medir, no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”. Por desgracia, la cultura de la medición no es una práctica común en muchas organizaciones.

Estos medidores e indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.

- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el jefe del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo ⁷.

⁷ MARIÑO N., Hernando, *gerencia de procesos*, p. 69

2.7.1 Características de los buenos indicadores y medidores. Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Poderse medir. Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.

Tener significado. El medidor o indicador debe ser conocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas participes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.

Poderse controlar. El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan productos de una fábrica a un punto de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. Cualquier intento por controlarlas es inútil. En cambio, se pueden controlar los efectos de las lluvias en el tiempo requerido para cargar un camión ⁸.

⁸ MARIÑO N., Hernando, *gerencia de procesos*, p. 70

2.7.2 Tipos de indicadores. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

2.7.2.1 Indicadores de resultado. Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas, la información que dan es definitiva. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un periodo específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia. Para cada indicador como es habitual se debe fijar metas, como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles de ser logradas.

2.7.2.2 Indicadores de causa u operativos: los indicadores de causa u operativos indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado, también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos “impulsores” del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos ⁹.

⁹ BALLVE, Alberto, *cuadro de mando*, p. 75

3. METODOLOGIA DEL BSC

3.1 CRITERIOS PARA PODER DESARROLLAR UN BSC

1. Considerar a la empresa con una visión amplia y de largo plazo: los cuatro mandos integrales deben ser algo más que una variedad de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. Para que esto ocurra, el *balanced scorecard* tiene que centrarse solo en factores de creación de valor a largo plazo, y a partir de ellos constituir un sistema integrado de gestión.

Mientras los informes financieros evalúan la gestión pasada, el BSC identifica los factores de creación de valor económico a largo plazo de una organización, como, por ejemplo: satisfacer, retener y adquirir nuevos clientes en los segmentos fijados como objetivo, transmitir la propuesta de valor a los clientes mejorando los procesos de negocio con nuevos productos y servicios, procesos operativos de alta calidad, flexibles, con suficiente grado de reacción y excelencia del soporte posventa.

Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto, señalando los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos fueron conducidos a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, indican que se debería estar haciendo para crear valor en el futuro.

2. El BSC tiene que interpretar porque la empresa obtiene resultados positivos en el largo plazo, con un enfoque sistémico, y cuales son la hipótesis que llevan a generar una rentabilidad sostenible en el largo plazo. Hay que evaluar cuantitativamente el impacto de las relaciones causa efecto entre las dimensiones y temas estratégicos, ya que son muy difíciles de cuantificar en el largo plazo.

Para entender dichas relaciones causa – efecto hay que hacerse la típica pregunta de si hacemos esto entonces se produce aquello, la que en general se aplica al trabajo con objetivos. Por ejemplo: si mejoramos el ingreso por empleado entonces aumentamos la rentabilidad del proyecto.

La aplicación del proceso mental causa – efecto debe efectuarse en el largo plazo. Si esta se concentra exclusivamente en el impacto financiero a corto plazo, no dejaría de ser un análisis de sensibilidad presupuestaria, en el que la relación causa – efecto será necesariamente muy distinta ¹⁰.

¹⁰ BALLVE, Alberto, *cuadro de mando*, p. 205

1. En un BSC todo indicador debe ser vinculado a resultados financieros. Se evalúan todos los aspectos según su impacto económico, que se vuelve el referente permanente, aun en el largo plazo, y en el cual culminan todas las relaciones causa – efecto. El uso excesivo de esta relación nos puede llevar a impactos no deseados en el corto plazo. En consecuencia, debe haber un equilibrio entre indicadores de resultado e indicadores de actuación y una integración de estos con la estrategia.

Esto parte de la base que, para que los “indicadores estratégicos” genéricos y de resultado se concreten, hay que encontrar los “indicadores de actuación”, que son los específicos para una “unidad de negocio” y que deben estar equilibrados. Son los que dicen “qué” hay que hacer para alcanzar los resultados y obligan a controlar “si se hace”.

En este sentido, el BSC ayuda a concretar las acciones a tomar para alcanzar los resultados, es “proactivo”.

2. El BSC debe ser incorporado al proceso gerencial por el CEO y servir para el aprendizaje y crecimiento en la organización a efectos de:

- Promover la motivación y capacitación de los empleados;
- Brindar acceso a información estratégica;
- Alinear individuos y grupos en relación con los objetivos de cada unidad de negocios.

Todo indicador forma parte de una cadena de asociación causa – efecto. El BSC incluye indicadores de rendimiento individual que permitirán alinear y concretar los objetivos. Entender su lógica es una forma de concretar la estrategia y que ésta pueda transmitirse a los diferentes niveles de la organización.

Una de las principales causas de desmotivación en el personal es la falta de objetivos claros para la organización y para cada integrante. En este sentido, el BSC ha resultado muy práctico en algunas empresas.

3. El Balanced scorecard es un magnifico enfoque para crear y estructurar sistemas amplios de evaluación de gestión. Puede ser fácilmente aplicado por los directivos tanto a nivel de toda una organización como en una unidad de negocio, una función o un proceso. Si están acostumbrados a utilizar incentivos en función de resultados, habrá que relacionar al BSC con el sistema de incentivos. Este enfoque les equilibra las perspectivas financieras y no financieras, sugiriendo cuatro importantes áreas genéricas de evaluación.

Sin embargo, el BSC, según lo imaginaron Kaplan y Norton, no incorpora indicadores comparativos. Sus elementos son datos individuales que al unirse describen un modelo de negocio, pero no proporcionan información comparativa que establezca la conformidad con los niveles de gestión particulares. A estos efectos, es más útil el Cuadro de mando.

La formulación del BSC debe provenir de un trabajo en equipo en temas estratégicos. Requiere conservar y uniformar visiones muy concretas que obligan a un fuerte trabajo de los directivos y empleados, a efectos de comprometerse con los objetivos fijados. Esta es una gran ventaja en la medida en que se pueda plasmar la estrategia, comunicarla, compartirla y transmitir Know – How sin excesiva formalización.

3.2 LA CONSTRUCCION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La construcción del primer cuadro de mando integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistémico que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El proyecto exige un arquitecto que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. Pero el cuadro de mando debería representar la sabiduría y las

energías colectivas del equipo de alta dirección de la unidad de negocio. A menos que este equipo esté completamente comprometido en el proceso, no es probable que se dé un buen resultado. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasaría ¹¹.

¹¹ *Cuadro de mando Integral (The Balanced scorecard) Robert S. Kaplan, David P. Norton, p. 305*

3.3 DIFICULTADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL BSC

Entre las dificultades más comunes, según lo que señalan Kaplan y Norton en su libro, se puede encontrar:

- a) Defectos comunes en los indicadores que sean no de causa, sino solo de efecto. El hecho de encontrar indicadores de activación es clave para un BSC exitoso.
- b) No deben ser indicadores genéricos y aplicables a cualquier empresa, sino especiales para la realidad de la compañía.
- c) No es fácil encontrar aquellos indicadores u objetivos útiles para comunicar en qué ser excelente, requiere mucha inteligencia y conocimiento del negocio.
- d) Precisa gran inteligencia y conocimiento del negocio por parte de quienes lo diseñan.
- e) Pretende ineludiblemente que se lo ponga en marcha como una necesidad de la alta dirección, y el compromiso de esta en el uso de la herramienta debe ser total.
- f) El BSC ideal no existe y debe comenzar aplicándose para ir perfeccionándolo, como es muy común en todo sistema de gestión, y más cuando es tan abarcativo.

- g) No es fácil mantener vigente el programa, ya que requiere alta formalización con flexibilidad, y genera un trabajo permanente de mejora similar a los procesos de dirección por objetivos ¹².

¹² BALLVE, Alberto, *cuadro de mando*, p. 208

3.4 PERSPECTIVAS DEL BSC

La palabra perspectivas representa el método preferido para discutir el *Balanced Scorecard*. En ocasiones se les llama cuadrantes. Se utilizan 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento; indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Primero identifican factores claves de gestión, es decir, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para cada perspectiva. Luego se marcan los objetivos para cada uno de estos factores clave de gestión, soportados con indicadores para poder medir el grado de su alcance.

Las perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas ¹³.

¹³ Robert. S. Kaplan, *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*, 2000, pág. 112

3.4.1 Perspectiva financiera. El BSC mantiene la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad – medida, por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Todo lo demás es música de fondo. Cualquier programa – intimidad con el cliente, calidad 6 sigma, gestión del conocimiento,

tecnologías disruptivas, metodología justo a tiempo – crea más valor para la empresa solo si se consigue vender más o gastar menos por lo tanto el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de los enfoques básicos – crecimiento de los ingresos y productividad. Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos existentes. Esto le permite vender más cantidad de sus productos y servicios, o productos y servicios adicionales. Las empresas también pueden generar un aumento vendiendo productos completamente nuevos.

Las mejoras de productividad, la segunda dimensión de una estrategia financiera también puede darse de dos formas.

Primero la empresa reduce costos rebajando los costos directos e indirectos. Esas reducciones de costos permiten que una misma compañía produzca la misma cantidad de *Outputs* y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios para respaldar un determinado nivel de negocios. Por ejemplo, a través del concepto de justo a tiempo, las empresas pueden respaldar un determinado nivel de ventas con menos inventario. Reduciendo el tiempo de interrupción no programado de sus máquinas y equipos, las empresas pueden producir más sin aumentar sus inversiones en plantas y equipamiento.

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, a menudo contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad. Bajo la presión diaria de mostrar resultados financieros a los accionistas, la tendencia es favorecer el corto plazo más que el largo plazo. El desarrollo del primer nivel del mapa estratégico obliga a la empresa a enfrentarse a esta tensión. El objetivo financiero general es y debe ser sostener el crecimiento de valor para los accionistas. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad). El equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico ¹⁴.

¹⁴ MAPAS ESTRATEGICOS, Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000 p. 67

3.4.2 Perspectiva clientes. La estrategia de aumento de los ingresos requiere de una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creara un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivos en los que compite la unidad de negocio y los indicadores de desempeño de la unidad en dichos segmentos.

La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada.

- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente
- Adquisición del cliente
- Rentabilidad del cliente
- Participación el mercado
- Participación en las compras del cliente

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de la publicidad boca en boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con los clientes leales – participación en las compras del cliente. Combinando la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar la participación del mercado con respecto a los clientes objetivo. Por último, la retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente dado que retener a un cliente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

Casi todas las organizaciones tratan de mejorar estos indicadores comunes, pero limitarse a satisfacer o retener clientes difícilmente sea una estrategia. Una estrategia debe identificar los elementos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad. Las empresas deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado entre los clientes objetivo.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivos pueden identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una organización, mediante el desarrollo de objetivos e indicadores para su propuesta de valor, la organización traduce su estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar.

Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Podemos identificar cuatro grupos de procesos.

- Seleccionar los clientes objetivo
- Adquirir los clientes objetivos
- Mantener los clientes
- Aumentar los negocios con los clientes ¹⁵.

¹⁵ MAPAS ESTRATEGICOS, Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000 p. 69

3.4.3 Perspectiva de los procesos internos. Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, ósea, los clientes como objetivo y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva describen las consecuencias económicas de estrategia exitosa, que son el crecimiento de los ingresos, utilidades y la productividad. Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de la perspectiva de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen como se alcanzara la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Nosotros organizamos los numerosos procesos internos en cuatro grupos.

1. Proceso de gestión de operaciones
2. Proceso de gestión de clientes
3. Procesos de innovación
4. Procesos reguladores y sociales

3.4.3.1 Proceso de gestión de operaciones. Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales la empresa produce sus productos y servicios y los entregan a sus clientes. Los procesos de operaciones de las empresas de servicios producen y entregan los servicios usados por los clientes.

3.4.3.2 Procesos de gestión de clientes. Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Podemos identificar cuatro grupos de procesos.

- Seleccionar los clientes objetivo
- Adquirir los clientes objetivos
- Mantener los clientes
- Aumentar los negocios con los clientes

La selección de clientes implica la identificación de aquellas poblaciones objetivo para las que la propuesta de valor de la empresa es más deseable. Un proceso de selección de clientes define un conjunto de características que describen un segmento atractivo para la empresa. Para las empresas de consumo, los segmentos se pueden definir por ingresos, riqueza, edad, tamaño de familia y estilo de vida. Los segmentos de clientes típicos son sensibles a los precios, de adopción temprana y técnicamente sofisticados.

3.4.3.3 Procesos de innovación. Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en

nuevos mercados y segmentos. La gestión de innovación incluye cuatro grupos de procesos.

1. Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios
2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
3. Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios
4. Sacar los nuevos productos y servicios al mercado

El proceso de diseño y desarrollo que es el núcleo de desarrollo de productos, lleva nuevos conceptos al mercado. Un proceso de diseño y desarrollo exitoso culmina en un producto que tiene la funcionalidad deseada, es atractivo para el público objetivo y se puede producir con calidad constante a un margen de utilidad satisfactorio. Al final del ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto lanza el producto nuevo al mercado. El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye cuando la empresa alcanza los niveles buscados de ventas y producción con niveles concretos de funcionalidad, calidad y costo del producto.

3.4.3.4 Procesos reguladores y sociales. Los procesos reguladores y sociales ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho a operar en la comunidad des y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales sobre medio ambiente, seguridad y salud de los empleados sobre las prácticas de contratación y empleo imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas de ellas sin embargo buscan ir más allá del cumplimiento de los estándares establecidos por las regulaciones. Buscan un desempeño mejor que las restricciones regulatorias para poder conseguir la reputación de empleador elegido en todas las comunidades donde ellas están presentes.

Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones clave:

- Medio ambiente
- Seguridad y salud
- Práctica de empleo
- Inversión en la comunidad

Invertir en el medio ambiente, salud, seguridad, prácticas de empleo y desarrollo de la comunidad, no tiene que ser una actividad que responda solo a razones altruistas. Una excelente reputación de desempeño en las dimensiones reguladoras y sociales ayuda a la empresa a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos. Además reducir los accidentes medio ambientales y mejorar la salud de los empleados mejora la productividad y reduce los costos operativos y por último las empresas con destacadas reputaciones, generalmente realzan sus imágenes con clientes e inversores con conciencia social ¹⁶.

¹⁶ MAPAS ESTRATEGICOS, Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000 p. 74

3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del *Balanced scorecard*, la del aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Organizamos los activos intangibles en tres categorías.

- capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimiento requerido para apoyar la estrategia.
- Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura para respaldar la estrategia.
- Capital organizacional: la disponibilidad de las empresas para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Aunque todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias. La clave para crear esta alineación es la granularidad, o sea, ir más allá de las generalidades como desarrollar a nuestra gente o vivir según nuestros valores fundamentales y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia. El mapa estratégico del *Balanced scorecard* permite a los ejecutivos identificar el capital humano, de información y organizacional que requiere la estrategia ¹⁷.

¹⁷ MAPAS ESTRATEGICOS, Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000 p. 82

3.5 LA VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sistemas de medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un cuadro de mando integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados sean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos ¹⁸.

¹⁸ *Cuadro de mando Integral (The Balanced scorecard) Robert S. Kaplan, David P. Norton, p. 161*

4. BALANCED SCORECARD EN CINE COLOMBIA S.A.

4.1 DESCRIPCION DE CINE COLOMBIA S.A.

La sede Administrativa de la compañía se encuentra ubicada en la Cra 13 No. 38 – 85, Tel.: 3239444 Ext. 2200 / 01 / 02. Así mismo, sus puntos de venta se encuentran por todo el país. Destacándose las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali.

4.1.1 Antecedentes y Reseña Histórica de la institución. Cine Colombia fue creado el 7 de junio de 1927 en Medellín por un grupo de industriales antioqueños que concibieron la idea de formar una empresa dedicada exclusivamente a la explotación de espectáculos públicos y cinematográficos. La primera exhibición cinematográfica se realizó en Medellín en la vieja plaza de toros "Circo España". Sobre una tela templada y colocada en la mitad de la plaza, se proyectaban las películas de cine mudo que se ambientaban con música.

A partir de ahí la empresa fue adquiriendo propiedades en diferentes ciudades y fue expandiendo su operación de exhibición y distribución de películas cinematográficas a nivel nacional. Y una vez consolidada en el país inició contactos directos con productores de cine norteamericanos, para la negociación de las películas. Con el paso del tiempo Cine Colombia complementa su operación y así fue como estructuró el negocio de las confiterías en los teatros, el de vídeo y el diseño y construcción de sus propios bienes raíces.

A finales de 1989 cine Colombia fue comprada por Mayagüez S.A., un grupo privado, industrial y financiero del Valle del Cauca, constituido por empresas como Sidelpa, Sideboyacá y el Ingenio Mayagüez. La innovación y la utilización de la más moderna tecnología han caracterizado a Cine Colombia durante la última década. Con el lanzamiento del concepto de Cine & Bar, primero en su género en el mundo y del Múltiplex en Colombia, se anota un éxito rotundo. En años posteriores, 1997, un fondo de inversión norteamericano invierte un capital importante en Cine Colombia y gracias a esto la Compañía está diseñando y construyendo numerosos proyectos en varias

ciudades del país. A través de esto, se consolidó como una de las empresas cinematográficas más importantes en Colombia.

Igualmente, a partir de 1999 Cine Colombia construye 12 salas de cine en Plaza de las Américas en Bogotá, y otras 12 en Unicentro Cali. Con lo cual se empieza a dar una gran competencia en el negocio de la proyección de películas de cine junto con otras empresas como Cinemark, Procinal (socia del tiempo) y Royal Films. Por otro lado, debido a la creación de los llamados formatos de Múltiplex: lo que quiere decir que constan de 4 a 12 pantallas, ubicadas en centros comerciales los cuales tienen gran afluencia de público, con plazoletas de comidas y parqueaderos espaciosos se proyecta aún más en el mercado colombiano. (*ver anexo c, p 108*)

4.1.2 Planeación estratégica de la organización

4.1.2.1 Misión. Ser continuamente reconocidos como la empresa de entretenimiento más importante de Colombia y una de las mejores en servicio y tecnología en Latinoamérica.

4.1.2.2 Visión. Brindar diversión y entretenimientos sanos mediante la distribución y exhibición de películas y la prestación de servicios complementarios requeridos por nuestros clientes, para obtener una rentabilidad adecuada que permita mantener un ambiente de desarrollo favorable y continuo para los trabajadores y utilidades para los accionistas generando impacto en el mejoramiento de las comunidades donde operamos.

4.1.2.3 Objetivo. Desarrollar y mantener en los trabajadores de Cine Colombia los comportamientos que lleven a lograr con éxito los objetivos de la compañía.

4.1.2.4 Objetivos Estratégicos

- Lograr la Preferencia de la Gente: Lograr que el público en general seleccione a Cine Colombia como la primera opción para su entretenimiento, reconociendo el valor agregado que ésta le ofrece a través de la excelente

calidad de sus productos y servicios, la especial atención al cliente y el establecimiento de una clara diferencia con la competencia.

- **Liderazgo e imagen Corporativa:** Mantener la imagen como la empresa sólida en el mercado a través del reconocimiento del público, en cuanto al excelente manejo del negocio del cine, la calidad de sus productos y servicios y la responsabilidad social que cumple con la comunidad y sus empleados.
- **Modernización y Expansión:** Satisfacer la demanda del mercado a través del diseño, construcción y remodelación de salas de cine, dotándolas con equipos y mobiliario más modernos y de alta tecnología a nivel internacional, para ofrecer productos y servicios de máxima calidad, reafirmando el liderazgo de cine Colombia.
- **Rentabilidad:** Mantener el margen de rentabilidad esperado por los accionistas, que permita desarrollar estrategias efectivas para el crecimiento de la compañía.

4.1.2.5 Principios de la Institución. Dentro de los que rigen a Cine Colombia se encuentran: Honestidad, Respeto, Agregar valor a clientes, trabajadores y accionistas, Prestar un servicio excelente al cliente, Acatamiento a las leyes, Justicia.

4.1.2.6 Valores.

- ***Polifuncionalidad:*** esta es una de las características que el trabajador de hoy debe poseer, debe estar capacitado para desempeñarse en cualquier labor de la empresa y saber llevar a cabo las tareas que se le requieran, claro está, siempre que estas sean dentro de su área de conocimiento.
- ***Trabajar en equipo:*** establecer una cultura de trabajo en equipo mediante vínculos de confianza y colaboración mutua, para que los destinatarios de los servicios del multiplex Americas reciban el beneficio del valor agregado superior a la suma de los aportes individuales, vinculando el éxito particular al éxito general.

- **Desarrollo humano:** las organizaciones juegan un papel importante en el desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, quienes buscan desarrollar nuevos conocimientos y perfeccionarlos permanentemente. También, las organizaciones deben desarrollar herramientas propuestas de formación y actualización que le permitan a cada individuo mantener vigentes sus conocimientos, desarrollar destrezas para la generación de nuevo conocimiento y habilidades para transmitirlos

- **Actitud positiva:** la actitud positiva es primordial en las organizaciones que quieren mantener un excelente clima organizacional y una buena comunicación entre los colaboradores la cual se trasmite hacia los clientes.

- **Responsabilidad:** contribución activa y voluntaria al mejoramiento organizacional por parte de los colaboradores logrando un mayor valor agregado, fomentando el autocontrol siendo lógicos y oportunos en la toma de decisiones de acuerdo a los parámetros establecidos de productividad y rentabilidad.

- **Participación:** contribución integral del personal en el mejoramiento continuo de la organización.

- **Comunicación:** actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa ya que por medio de ella existe una mejor relación entre los colaboradores de la organización, esto con la finalidad de mejorar o reforzar la identidad e imagen corporativa y mejorando la prestación del servicio y el trato con los clientes.

- **Liderazgo:** es necesario para la gestión del cambio transformacional, es un requisito fundamental para convertirse en una organización focalizada en la estrategia. Para que el cambio tenga éxito es esencial que la totalidad de la fuerza laboral este movilizadada y centrada. Un cuadro de líderes eficaces impulsa y sostiene el programa de transformaciones.

- **Innovación:** convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.

4.1.2.7 Representantes de la Institución

Presidente general: DR. Munir Falah Issa

Gerente de Recursos Humanos: DRA. Maria Victoria Valencia

4.1.2.8 Descripción de la Institución. Cine Colombia es una organización privada donde sus productos y servicios van dirigidos al Entretenimiento del cliente.

4.1.2.9 Descripción del cliente. El cliente es una persona particular donde se encuentra en toda condición socio-económica y su edad puede oscilar según la clasificación de la película en Todos, 12 años, 15 años y 18 años.

4.1.2.10 Descripción del Producto y/o Servicio. Cine Colombia por medio de Exhibiciones de películas brinda entretenimiento a sus clientes. De esta forma, cuenta con tres tipos de películas; la primera de ellas es la tradicional donde se rueda una película según lo permita el horario de proyección; la segunda es el Cine Bar donde se da la oportunidad al usuario de disfrutar de la proyección de la película junto con comidas dentro de la sala y por último, se encuentran los Multiplex donde se cuenta con un gran número de salas para mayor comodidad de horario y selección de películas disponibles.

Las personas que laboran en Cine Colombia son polifuncionales, esto quiere decir que deben colaborar en todas las actividades que se requieren para la compañía, con el fin de que se cumplan tanto los objetivos organizacionales como los individuales. Esta clase de trabajo hace que todos se sientan identificados y comprometidos con una sola empresa que es Cine Colombia.

Actualmente, se busca dar empoderamiento a sus empleados, mediante los Gerentes y los jefes de departamento con el fin de motivarlos y comprometerlos en la consecución de los objetivos organizacionales, los cuales, no solo benefician a la Institución sino a ellos mismos. En Cine Colombia existe liderazgo en la parte administrativa y gerencial, lo cual se evidencia en todas las nuevas ideas que llevarán al esparcimiento de la organización.

Tanto en las oficinas de Cine Colombia, como en los puntos de venta se realizan supervisiones para observar y revisar muy de cerca el trabajo de sus subordinados,

este es un estilo de liderazgo con el fin de controlar las funciones que desempeña cada empleado, pero por otro lado se ofrece autonomía y apoyo. Este tipo de liderazgo se da al interior de Cine Colombia.

4.1.2.11 Presidencia y Vicepresidencia Administrativa. Tienen por objeto planear, dirigir, controlar y organizar los recursos humanos y físicos de la Compañía y atender todos sus asuntos legales. Igualmente, coordinan las actividades de asamblea de accionistas y Junta directiva y el manejo de las relaciones con los organismos de vigilancia del estado.

4.1.2.12 Vicepresidencia Financiera. Se encarga de planear, coordinar y controlar las actividades financieras de la empresa, al tiempo que prepara los reportes y proyecciones económicas que serán la base para la toma de decisiones en la organización.

Vicepresidencia operativa y Comercial. Con el trabajo conjunto con todas las agencias están todos los puntos de venta de Cine y comidas que, como medio comercial, constituyen el objetivo principal de su gestión además del proceso de promoción de mercados.

Así mismo, tiene la función de dirigir, coordinar y controlar las actividades que contribuyen con la operación como son: compra de películas cinematográficas, exhibición de películas propias o de terceros, comidas rápidas, cine publicitario y todas las actividades de grabación y comercialización de videos.

4.2 ASPECTOS GENERALES MULTIPLEX AMERICAS CINE COLOMBIA S.A

4.2.1 Misión: Ser continuamente reconocidos como el Multiplex más importante de Colombia y uno de los mejores en servicio y tecnología en Latinoamérica.

4.2.2 Visión: Brindar diversión y entretenimientos sanos mediante la distribución y exhibición de películas y la prestación de servicios complementarios requeridos por nuestros clientes, para obtener una rentabilidad adecuada que permita mantener un

ambiente de desarrollo favorable y continuo para los trabajadores y utilidades para los accionistas generando impacto en el mejoramiento de la comunidad donde operamos.

El Multiplex Américas es un complejo 100% familiar y Orgullosamente colombiano. Al día de hoy es uno de los teatros de exhibición cinematográfica más grande del país. Cuenta con una excelente ubicación pues se encuentra a tan solo una cuadra del centro comercial Plaza de las Americas.

4.2.3 Estructura organizacional. La estructura organizacional se compone de:

1 Gerente
2 Sub-Gerentes
10 Coordinadores de Operación
60 Auxiliares Operativos

Su apertura fue en 1999 en la ciudad de Bogotá. Actualmente cuenta con 12 salas de cine divididas en:

- 9 Proyección Formato 35 mm.
- 3 Proyección Formato 3D.

Tiene salas de lujo con butacas de piel tipo primera clase, servicio de confitería completo con tiendas de Dulces y Juan Valdez. Con más de 1.2 millones de asistentes en el año cuenta con una participación del 30% en el mercado Cerrado.

4.3 MERCADO CERRADO MULTIPLEX LAS AMERICAS *(Ver anexo C, p. 113)*

El mercado Cerrado o competencia del Multiplex Américas lo comprenden empresas exhibidoras como Procinal, Imax, Cinepolis y Cine Colombia. El target o mercado objetivo al que está dirigido el servicio son los habitantes de las Zonas Sur y Occidente de Bogotá. Principalmente a Localidades como Kennedy, Bosa, Soacha, Fontibón, entre otras.

El tipo de Cine que prefiere los habitantes de estas localidades es el Cine Comercial el cual abarca básicamente géneros como Comedia, Acción y Terror.

Exhibidores:

Cine Colombia S.A.

Procinál

Cinepolis

Imax

Teatros:

Multiplex las Americas (c.c)

Plaza de las Americas (pr)

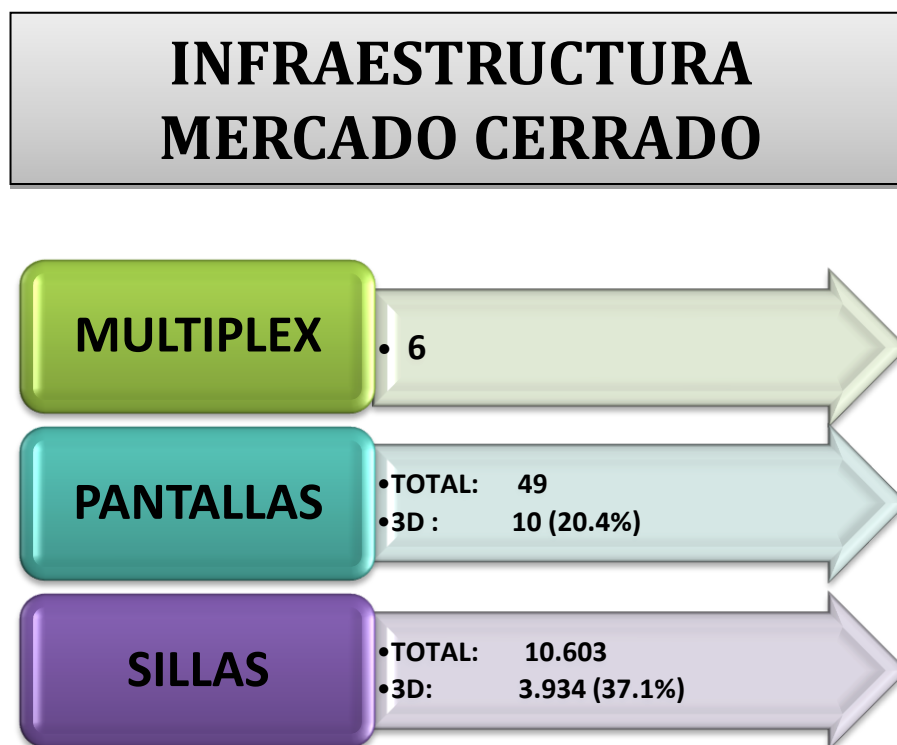
Cinemas Tintal (pr)

Cinemas Tunal (pr)

Multiplex Centro mayor (c.c)

Multiplex Hayuelos (c.c)

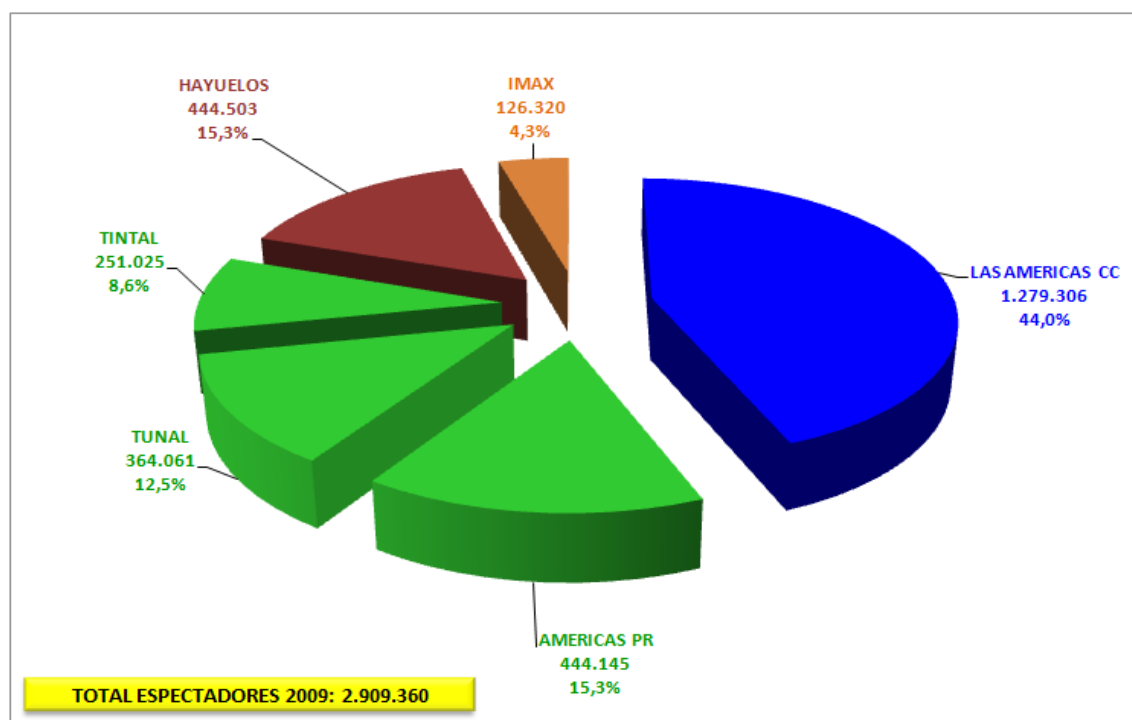
Figura 1, Infraestructura del mercado cerrado, Multiplex Americas



Fuente: elaboración propia

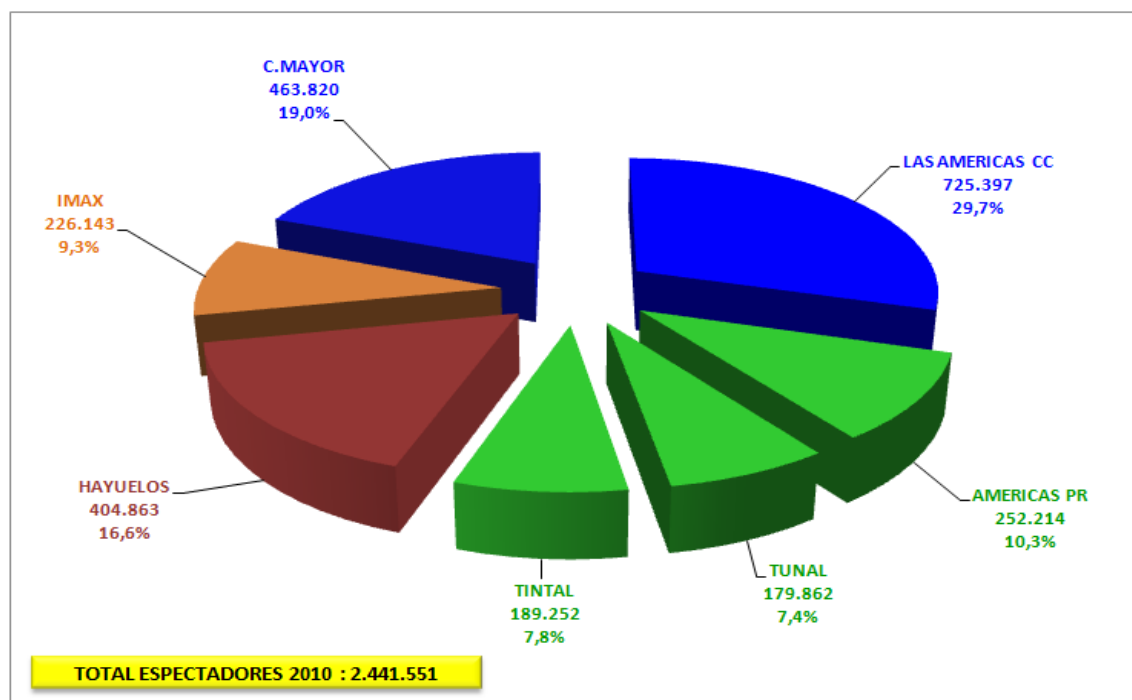
COMPORTAMIENTO ESPECTADORES 2009-2010

Figura 2, Total Espectadores mercado cerrado, 2009



Fuente: Elaboración propia

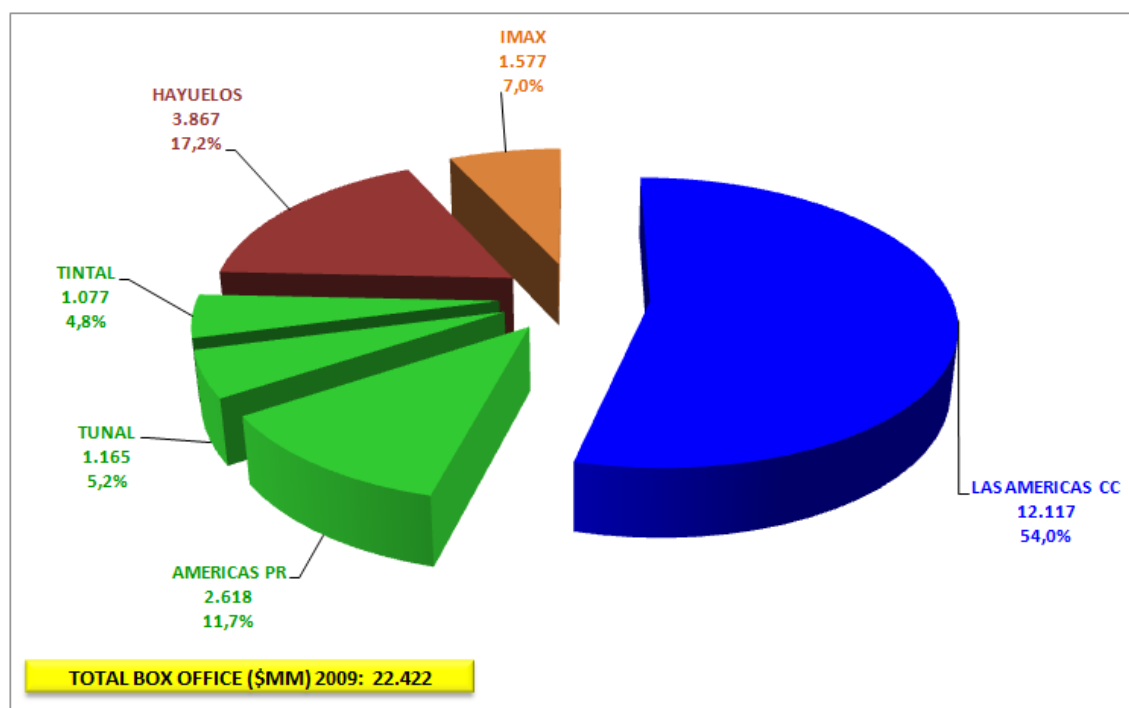
Figura 3, Total Espectadores mercado cerrado, 2010



Fuente: Elaboración propia

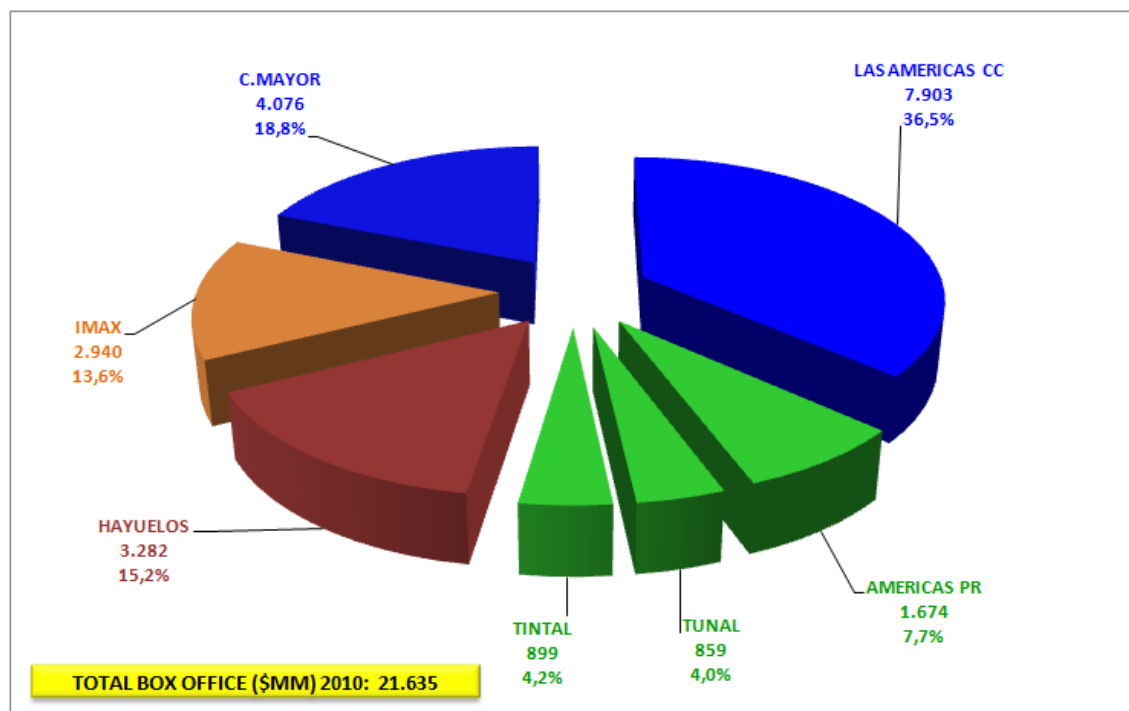
COMPORTAMIENTO BOX OFFICE 2009-2010

Figura 4, Total Box Office mercado cerrado, 2009



Fuente: Elaboración propia

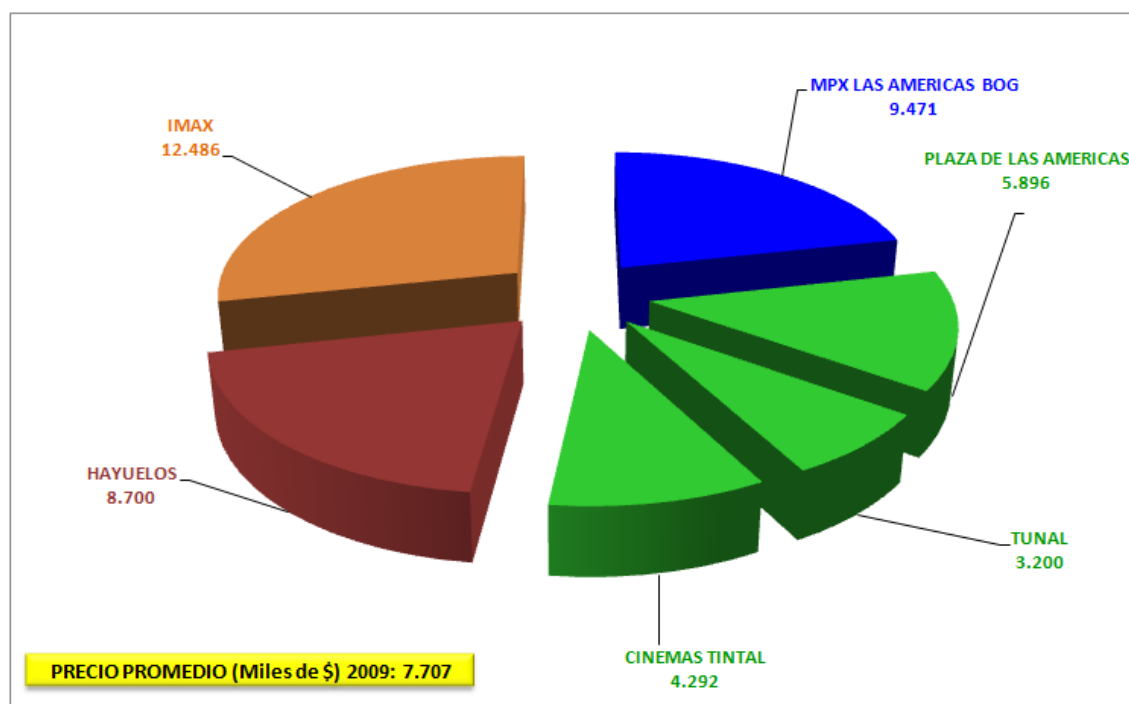
Figura 5, Total Box Office mercado cerrado, 2010



Fuente: Elaboración propia

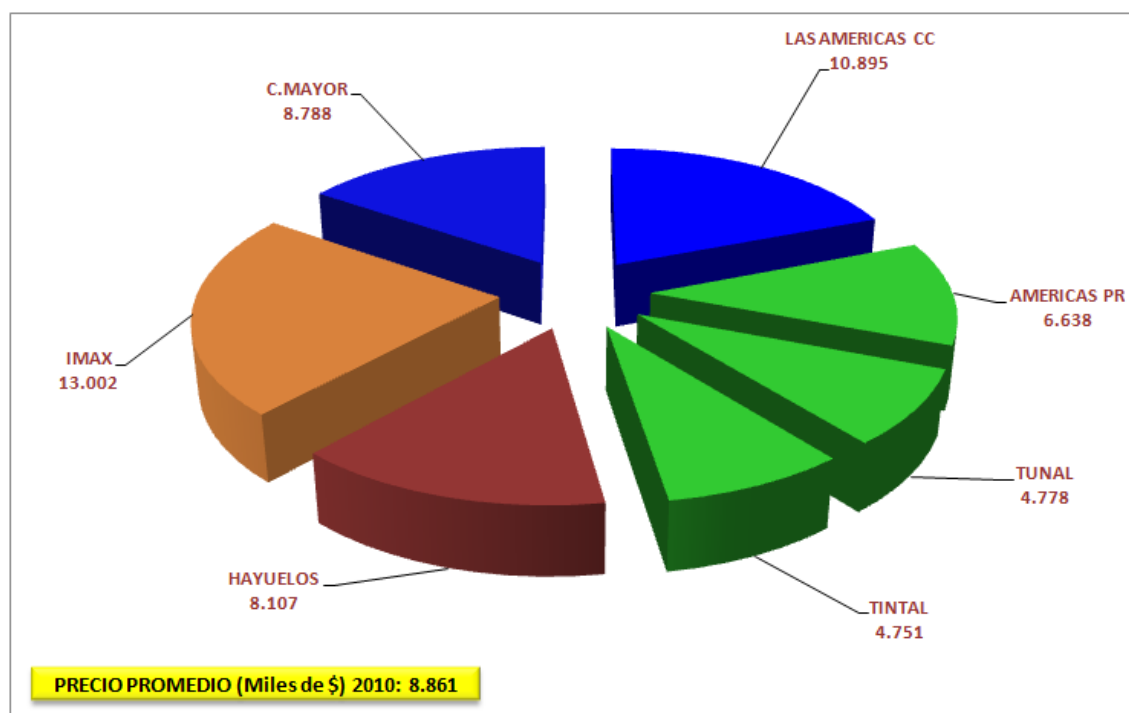
COMPORTAMIENTO PRECIO PROMEDIO 2009-2010

Figura 6, Total Precio Promedio mercado cerrado, 2009



Fuente: Elaboración propia

Figura 7, Total Precio Promedio mercado cerrado, 2009



Fuente: Elaboración propia

4.4 DETERMINACION DEL MARCO DE LA ESTRATEGIA

4.4.1 Matriz DOFA (AODF). La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

4.4.1.1 Las estrategias FO. Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

4.4.1.2 Las estrategias DO. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

4.4.1.3 Las estrategias FA. Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un

magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

4.4.1.4 Las estrategias DA. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap13d.htm>

4.4.2 Identificación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas Multiplex Américas Cine Colombia S.A.

4.4.2.1 Amenazas

- a. Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado
- b. Los precios en general están bajando
- c. La situación de nuestro mercado en particular está decayendo
- d. Está cambiando la tecnología en la presentación de nuevos formatos de video.

4.4.2.2 Oportunidades

- a. Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo
- b. Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes
- c. Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos
- d. Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías
- e. podemos desarrollar nuevos modelos de gestión que nos permita alcanzar los objetivos planteados

4.4.2.3 Debilidades

1. No tenemos una clara dirección estratégica
2. Tenemos costos relativos mayores que la competencia
3. El personal no está motivado
4. La facturación mensual viene decreciendo

4.4.2.4 Fortalezas

1. Tenemos los recursos financieros necesarios
2. Somos el reconocido líder del mercado
3. Tenemos buena reputación entre los proveedores
4. Tenemos buena reputación con los clientes
5. Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio
6. Tenemos mayor asistencia de espectadores
7. Conocemos perfectamente el mercado
8. Tenemos la distribución optimizada
9. Tenemos alianzas estratégicas rentables

4.4.3 Descripción de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas Multiplex Américas Cine Colombia S.A.

4.4.3.1 Amenazas

a. Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado. A partir de 2009, la competitividad del mercado se intensificó dramáticamente con la entrada de Imax, Cinepolis y Centro Mayor (Cineco) haciendo más difícil mantener el tamaño de la “rebanada del pastel” al Multiplex de las Américas. La diferenciación en costos ha sido clave para mantener el posicionamiento en el sector como estrategia competitiva

b. Los precios en general están bajando. Con la entrada de nuevos sustitutos al mercado en el sector del entretenimiento y además de la entrada de nuevos competidores, se ha venido reflejando la “guerra de los precios” en la que se ven involucrados la mayoría de las empresas dedicadas al entretenimiento cinematográfico

los cuales han validado la necesidad de mantener una escala de precios descendentes con el fin de atraer más consumidores.

Cuando se percibe el producto o servicio casi sin diferencia, la elección por parte de los consumidores está basada en el precio y el servicio y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.

c. La situación de nuestro mercado en particular está decayendo. Se puede evidenciar la problemática de este sector el cual es la piratería, en donde es más barato comprar una película de no muy buena calidad pero de mayor alcance al consumidor. Como lo cita Micheael Porter, Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

d. Está cambiando la tecnología en la presentación de nuevos formatos de video. Prácticamente todas las grandes ciudades del mundo disponen de alguna sala de proyección de películas tridimensionales. El cine 3D resulta una atracción irresistible para el público deseoso de aventuras e inmersión. Por otro lado, la competencia que representan para el cine tradicional los “home theater” (cada vez más sofisticados) hace que las empresas dedicadas al entretenimiento se vuelquen cada vez más a este tipo de alternativas.

4.4.3.2 Oportunidades

a. Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo. La “rebanada del pastel” no es realmente suficiente al potencial de clientes que se pueden atraer en una población objetivo como lo es la zona sur de la ciudad de Bogotá. Se deben crear estrategias para llegar a un público al cual no se ha atacado.

b. Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes. Debido a los fuertes competidores existentes en el mercado, se vuelve cada vez más exigente el llenar las expectativas de los consumidores por lo cual se debe enfocar en la innovación y el mejoramiento de los productos para lograr una diferenciación y un mayor valor agregado.

c. Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos. Se requiere de un vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia en el mercado, rígidos controles de costo y de los gastos indirectos al igual que evitar las cuentas marginales, logrando que la empresa obtenga mayores rendimientos al promedio en su sector industrial.

d. Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías. En los últimos años el cine ha venido evolucionando fuertemente en cuanto a tecnología se refiere, por esta razón cine Colombia ha adquirido proyectores digitales de última tecnología y pretende seguir con la transformación tecnológica. Esta decisión parte del constante impulso que la industria del cine tiene a transformarse a tecnología digital año tras año. Parece que el futuro del cine es ser totalmente digital en los próximos 10 o 20 años. Se puede notar que la incursión en el mercado con proyección en tercera dimensión es un valor agregado que tiene este multiplex ya que cuenta con tres proyectores (3D).

e. podemos desarrollar nuevos modelos de gestión que nos permita alcanzar los objetivos planteados. El Multiplex Américas ha venido experimentando mejoras en su gestión y organización. Y la última prueba de ello es la decisión de aventurarse en un proyecto de la envergadura de la implementación de un *Balanced Scorecard*, con el objetivo de clarificar el rumbo estratégico que quiere seguir y comunicarlo a todos sus integrantes, así como de focalizar sus recursos para invertirlos en donde más los necesite y maximizar su aprovechamiento.

4.4.3.3 Debilidades

1. No tenemos una clara dirección estratégica. Con la implementación del *Balanced Scorecard* se busca la interacción de los colaboradores y la alta gerencia con una planeación estratégica bien definida y divulgada.

2. Tenemos costos relativos mayores que la competencia. El mercado del cine en Colombia atraviesa por un proceso de recomposición ante la entrada de nuevas empresas extranjeras y la consolidación de marcas propias tradicionales, lo que ha aumentado el nivel de competencia en el segmento de precios bajos.

Lo que podemos intuir es que está subiendo la temperatura en el segmento de descuento del mercado, los exhibidores tradicionales que sufrieron la falta de

relevancia en los últimos años están recobrando popularidad al rebajar el precio de las entradas en un 40%.

Consideramos que manejando precios altos con respecto a los demás exhibidores estamos perdiendo participación en el mercado pues todos los beneficios económicos a quien favorecen más son al consumidor y el factor precio influye mucho tratándose de un sector de estrato bajo.

3. El personal no está motivado. La alta rotación de personal ha creado malestar en el clima laboral y por ende la baja motivación de los colaboradores operativos debido a la falta de sentido de pertenencia y compromiso con la organización al no ser involucrados directamente en el mejoramiento de esta.

Al igual como se hace para investigaciones externas del cliente, (investigación de mercados) se debería investigar a empleados, lo anterior se refiere a un análisis riguroso, segmentando las preferencias de los empleados desde remuneración económica hasta realización individual, esto determinaría los aspectos que atraen a la gente y aquellos que no lo son, además que permite establecer parámetros y puntos diferenciadores con la competencia.

4. La facturación mensual viene decreciendo. El Multiplex las Américas de cine Colombia es el número uno en facturación en el país. A pesar de esto ha sido el más afectado porcentualmente con el ingreso de los nuevos competidores y con las políticas de precios bajos que han adoptado los demás exhibidores en el subsector al que pertenecen.

Este multiplex ha visto retroceder en 2010 su facturación en un 17.5%, frente al descenso generalizado de un 4.0% en todos los Cines que integran este Mercado.

4.4.3.2 Fortalezas.

1. Tenemos los recursos financieros necesarios. Cine Colombia S.A está considerada como una de las empresas más sólidas del mercado del cine en Colombia, debido a sus excelentes resultados en los últimos 20 años. Debemos recalcar que desde su fundación Cine Colombia ha estado de la mano de importantes emprendedores y consorcios económicos que han liderado la empresa, empezando

por Londoño y sus socios (hasta 1978), luego el Grupo Gran colombiano (1979 - 1988), Grupo Mayagüez (hasta 2008) y hoy Valórem (Grupo Santo domingo), esta compañía hace parte de 83 años de los dos siglos en los que el país ha construido una historia de dificultades y logros en los que Cine Colombia siempre ha mostrado 'su mejor película'.

2. Somos el reconocido líder del mercado. El Multiplex Las Américas de Cine Colombia durante sus 12 años de Operación ha estado posicionado como la mejor opción en entretenimiento sano del sector donde Opera. Cuenta con grandes zonas comunes que hacen que la visita de nuestros clientes sea más agradable. Adicional a su función principal que es Proyección de Películas, nuestros clientes encuentran otras opciones de entretenimiento tales como Maquinas de video Juegos, una lujosa y cómoda tienda Juan Valdez y otros formatos adicionales como la tienda de Dulces. Sus excelentes instalaciones lo convierten en el mejor multiplex del sur de Bogotá, cuenta con salas muy cómodas y es el único multiplex de la zona que cuenta con localidad Preferencial dentro de sus salas de cine.

3. Tenemos buena reputación entre los proveedores. Contamos con una excelente relación con nuestros proveedores tanto nacionales como internacionales. Nuestros principales proveedores son los estudios Internacionales como Warner Bross, Fox, Universal, Paramount entre otros, los cuales confían demasiado en este Multiplex por los excelentes dividendos que se les pagan por cada título exhibido. Esto se refleja en nuestras carteleras de cine pues siempre contamos con las películas blockbuster y nuestros clientes siempre encuentran sus películas preferidas. En cuanto a nuestros productos complementarios como las comidas, contamos con proveedores nacionales e internacionales certificados lo cual hace que nuestros clientes consuman nuestros productos de confitería con gran confianza.

4. Tenemos buena reputación con los clientes. El Multiplex las Américas siempre se ha preocupado por La reputación corporativa tratando de minimizar al máximo situaciones que puedan afectar la imagen tales como calidad de producto o servicio o comportamiento corporativo. Ya que esto desde la perspectiva de los clientes, quienes son los que determinan el crecimiento, significa insatisfacción que a su vez genera

entre otras consecuencias la pérdida de la lealtad y, como es obvio, la no recompra que atenta contra el crecimiento e, incluso, lo disminuye.”

La buena reputación es quizá una de las primicias más importantes que tiene el multiplex las Américas para añadir valor aunque se trate de un intangible no reconocido en el capital de la compañía.

5. Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio. Contamos con una buena estructura de administración, personal técnico, tecnología y las diferentes, alternativas de financiamiento para desarrollar cualquier cambio al que se enfrente el producto o servicio.

6. Tenemos mayor asistencia de espectadores. Este multiplex recibe la visita de un millón doscientos mil espectadores al año cifra que lo posiciona como el mejor multiplex con un porcentaje del 30.0% dentro del mercado cerrado.

7. Conocemos perfectamente el mercado. Debido a nuestros 12 años de presencia en esta zona, tenemos identificado muy bien el perfil del cliente que nos visita. Esto nos hace fuertes a la hora de programar nuestros títulos pues tenemos claras las preferencias del mercado objetivo o público objetivo. Siempre hemos trabajado con un mix de producto, que ha determinado el éxito de este multiplex en el mercado.

8. Tenemos la distribución optimizada. Este Multiplex cuenta con la infraestructura y distribución adecuada en cada una de las unidades de negocio el cual permite brindar un excelente servicio a cada una de las personas que nos visitan diariamente. Tiene una estructura de ventas óptimas y personal idóneo en cada puesto de trabajo.

9. Tenemos alianzas estratégicas rentables. Actualmente el multiplex las Américas cuenta con diversas alianzas con algunas empresas que promueven la visita al cine. Dentro las más representativas encontramos a Coca cola “Miércoles de Cine Crush” brindando un descuento del 50 por ciento en las entradas, esto aumenta drásticamente el tráfico de espectadores.

También están manejando pero con menor volumen alianzas con universidades y con el periódico el espectador.

4.4.4 Descripción de relaciones FO – DO – FA – DA.

4.4.4.1 Estrategias-FO

- b.1. Generar promociones que incentiven la compra de los combos de mayor precio
- b.7. Cambiar diseño de empaque de los productos de los combos infantiles de tal forma que sean más atractivos los combos para los niños
- a.1. Fortalecer la publicidad de la T.I en la taquilla, con tropezones que ilustre de manera efectiva los beneficios del uso de nuestra tarjeta Cineco en la compra de boletas y productos de confitería.
- d.1. Reducir tiempos de transacción con la T.I por medio de la implementación del proyecto PTT.
- a.4.9 Desarrollar convenios con clientes estratégicos como empresas y asociaciones para aumentar las ventas en los planes corporativos que ofrece la empresa (bonos).
- a.1. Desarrollar un acuerdo de cooperación empresarial, en el cual el Multiplex le ofrezca pautas publicitarias y en retribución se efectuó una compra de boletas cooperativas que sean entregadas a sus clientes y empleados.
- e.1. Implementación de un modelo de gestión Customer Management Relationship.
- d.1.5. Disminuir tiempos de espera del cliente en cola.
- d.1 Implementación Proyecto PTT

4.4.4.2 Estrategias-DO

- a.4. Crear una franja de exhibición de películas que le permita a los clientes a acceder a películas que hayan sido históricamente taquilleras pero que en este momento no se encuentren en exhibición.
- a.3. Crear un incentivo a los taquilleros por el incremento en la emisión de T.I
- a.b.d.e.1.3.4 Fijar los objetivos de mejora que se desean alcanzar y determinar un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permita la integración de los objetivos, sensibilizando al personal de todos los niveles del Multiplex. (*Balanced scorecard*)
- e.3. Medición de la percepción del clima organizacional por medio de encuestas a los empleados.

4.4.4.3 Estrategias-FA

c.1.5. Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto para que atraiga más espectadores en las horas pico donde se manejan las tarifas más altas.

a.6. Realizar capacitaciones a nuestros empleados en calidad y tiempo de servicio para mejorar la imagen del Multiplex y por ende fortalecer la recordación de marca.

4.4.4.4 Estrategias-DA

c.2. Diseñar una plataforma de precios especiales para estudiantes en funciones de semana antes de las 5:00 pm que permita aprovechar en una mayor proporción nuestra capacidad instalada en esta franja horaria en la cual hay menor afluencia de público.

b.2. Proponer una reducción en el monto valor de la primera carga de \$ 70.000 a \$ 50.000 lo cual permitiría que más clientes accedan a este producto.

c.3. Fortalecer el conocimiento de nuestros productos en nuestro personal de ventas para que la información veraz e inmediata.

c.3. Trabajar de la mano con nuestros empleados operativos, reforzando día a día nuestra calidad de servicio y de esta manera crear un mayor valor agregado

Figura 8, DOFA Multiplex Américas de Cine Colombia S.A., Software BSC

DOFA MULTIPLEX AMERICAS DE CINE COLOMBIA S.A. 2010				
FORTALEZAS				
<p>1. Tenemos los recursos financieros necesarios</p> <p>2. Somos el reconocido líder del mercado</p> <p>3. Tenemos buena reputación entre los proveedores</p> <p>4. Tenemos buena reputación con los clientes</p> <p>5. Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio</p> <p>6. Tenemos mayor asistencia de espectadores</p> <p>7. Conocemos perfectamente el mercado</p> <p>8. Tenemos la distribución optimizada</p> <p>9. Tenemos alianzas estratégicas rentables</p>				
DEBILIDADES				
<p>1. No tenemos una clara dirección estratégica</p> <p>2. Tenemos costos relativos mayores que la competencia</p> <p>3. El personal no está motivado</p> <p>4. La facturación mensual viene decreciendo</p>				
ESTRATEGIAS-FO				
<p>a.1. Fortalecer la publicidad de la T.I. en la taquilla, con tropezones que ilustre de manera efectiva los beneficios del uso de nuestra tarjeta cineco en la compra de boletas y productos de confitería.</p> <p>d.1. Reducir tiempos de transacción con la T.I. por medio de la implementación del proyecto PTT.</p> <p>a.4.9. Desarrollar convenios con clientes estratégicos como empresas y asociaciones para aumentar las ventas en los planes corporativos que ofrece la empresa (bonos).</p> <p>a.1. Desarrollar un acuerdo de cooperación empresarial, en el cual el Multiplex le ofrezca pautas publicitarias y en retribución se efectue una compra de boletas cooperativas que sean entregadas a sus clientes y empujados.</p> <p>e.1. Implementación de un modelo de gestión customer management relationship.</p> <p>d.1.5. Disminuir tiempos de espera del cliente en cola.</p> <p>d.1. Implementación Proyecto PTT</p>				
ESTRATEGIAS-DA				
<p>c.2. Diseñar una plataforma de precios especiales para estudiantes en funciones de semana antes de las 5:00 pm que permita aprovechar en una mayor proporción nuestra capacidad instalada en esta franja</p> <p>b.2. Proponer una reducción en el monto valor de la primera carga de \$ 70.000 a \$ 50.000 lo cual permitiría que más clientes accedan a este producto.</p> <p>c.3. Fortalecer el conocimiento de nuestros productos en nuestro personal de ventas para que la información veraz e inmediata.</p> <p>c.3. Trabajar de la mano con nuestros empleados operativos, reforzando día a día nuestra calidad de servicio y de esta manera crear</p>				
AMENAZAS				
<p>a. Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado</p> <p>b. Los precios en general están bajando</p> <p>c. La situación de nuestro mercado en particular está decayendo</p> <p>d. Está cambiando la tecnología en la presentación de nuevos formatos de video.</p>				

Fuente: Elaboración propia

4.5 DEFINICION DE OBJETIVOS Y ELABORACION DEL MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*. Ilustra las relaciones causa efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización – capital humano, capital de la información y capital organizacional- que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos ¹⁶.

¹⁶ MAPAS ESTRATEGICOS, *Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000 p. 86*

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y un acercamiento entre la alta dirección la cual conoce la situación y hacia donde se desea ir.

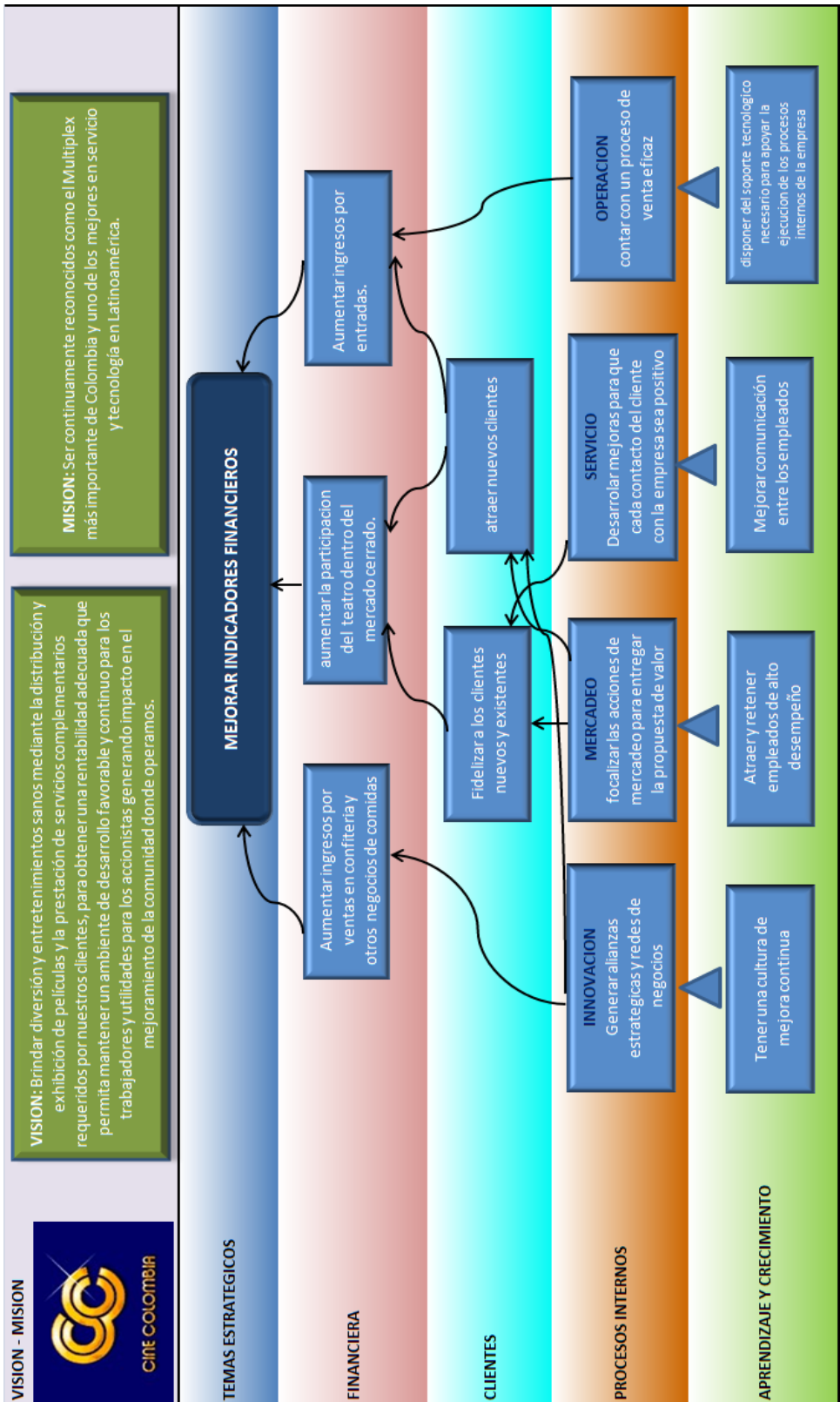
4.6 ADAPTACION DEL MAPA ESTRATEGICO A LA ESTRATEGIA

La adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no solo para la ventaja competitiva sino también para la sustentabilidad de esa ventaja. Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que imitar el enfoque de un determinado equipo de ventas, igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto. Los puestos de trabajo basados en sistemas de actividades son mucho más sustentables que los que se basan en actividades individuales.

Los mapas estratégicos de las organizaciones deberían seguir esta receta. Los objetivos estratégicos de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento no pueden optimizarse de forma individual. Tienen que estar integrados y alineados para brindar la propuesta de valor subyacente a la estrategia de la organización.

El objetivo al crear el Mapa estratégico del Multiplex de Cine Colombia S.A. es que la alta dirección a través de vectores, utilizando el mapa estratégico puedan diseñar los temas estratégicos e inserten los objetivos a través de los cuales se propone alcanzar el logro de la misión y de la visión del Multiplex.

Figura 9, Mapa Estratégico, Software BSC Multiplex Americas



Fuente: Elaboración Propia

4.7 DISEÑO DE LA MATRIZ BSC DE LA ALTA DIRECCION

Con la participación de los directivos del Multiplex Americas de Cine Colombia S.A. se desarrollo una matriz del Balanced Scorecard adecuada a las necesidades del multiplex trasladando los objetivos estratégicos del Mapa Estrategico de la organización, adaptando para cada uno de ellos indicadores con sus correspondientes responsables y a su vez la asignación de inductores. Para el alcance de estos objetivos, se establecieron iniciativas por parte de los gestores del proyecto con la ayuda de información proporcionada por la organización y con un conocimiento previo de esta. A cada iniciativa se le designa un responsable el cual será el gestor para el logro de esta.

Esta matriz permitirá la visualización de cada objetivo, indicador, inductor e iniciativas generando alertas de cumplimiento para que automáticamente se puedan observar en colores el avance de los objetivos con su correspondiente colorimetría para que el gerente del punto visualice en tiempo real todos sus indicadores en Excel.

[illegible]

73

4.8 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

4.8.1 Objetivos de la perspectiva financiera.

Aumentar en un 5% los ingresos de confitería y otros ingresos de comidas. Con este objetivo se busca que la dirección tome iniciativas para lograr la meta presupuestada y sobrepasar los niveles de venta. Este objetivo se medirá según la meta proyectada por el departamento de presupuesto.

Aumentar 1% la participación del mercado cerrado. Direccional esfuerzos en servicio y calidad de los productos de tal forma que se incremente la participación en asistencia en nuestro teatro y nos permita ser el teatro preferido de la zona y dentro de Cine Colombia. Este objetivo se medirá según la meta proyectada por el departamento de presupuesto.

Aumentar en un 5% los ingresos por entradas. Este objetivo pretende aumentar el box office del teatro, soportado por un excelente servicio y disposición de buen material cinematográfico. Este objetivo se medirá según la meta proyectada por el departamento de presupuesto.

4.8.2 Objetivos de la perspectiva clientes.

Atraer nuevos clientes aumentando el N° de emisiones de T.I. de 143 a 150 por cada mil espectadores. Este objetivo pretende direccionar los esfuerzos encaminados a la consecución de nuevos clientes generando estrategias para sobresalir ante los de más teatros por medio de la emisión de tarjetas de recarga. Este objetivo se verá representado en la venta de tickets y será reflejado en los reportes de bruto taquilla del teatro.

Fidelizar a los clientes nuevos y existentes. Este objetivo pretende aumentar la emisión de T.I por parte de los clientes que visitan el teatro y hacer que estos siempre piensen en El multiplex Americas como la mejor opción de entretenimiento.

4.8.3 Objetivos de la perspectiva procesos internos.

Generar alianzas estratégicas y redes de negocio. Con este objetivo se pretende generar alianzas entre la dirección del teatro y los proveedores nuevos y actuales con el fin de generar beneficios bilaterales que aumenten la participación del mercado de las partes involucradas y sea un valor agregado de los productos ante la competencia. Este objetivo se verá representado en el posicionamiento de nuestra marca dentro del Mercado

Focalizar las acciones de mercadeo para entregar la propuesta de valor. Crear estrategias de mercadeo para ofrecer a los clientes atributos tangibles e intangibles traducidos en acciones eficaces que garanticen la satisfacción del mismo. Este objetivo se verá reflejado en el aumento de la participación en el mercado

Desarrollar mejoras para que cada contacto del cliente con la empresa sea positivo. Este objetivo pretende entregar la propuesta de valor al cliente apoyados en el valor agregado de los productos y servicios, relación con el cliente, la calidad del servicio y la mejor imagen. Este objetivo se verá reflejado en el aumento de clientes satisfechos y la eficacia de la venta

Contar con un proceso de venta eficaz. Este objetivo pretende mejorar el proceso de venta para que sea rápido, seguro y con calidad eliminando retrasos y esperas injustificadas del cliente. Este objetivo se verá reflejado en el reporte de bruto taquilla.

4.8.4 Objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tener una cultura de mejora continua. Incentivar al personal del Multiplex Americas a crear acciones preventivas y de mejora autocontroladas que se vean reflejadas en el crecimiento del punto y en el de sus propios colaboradores. Este objetivo se verá reflejado en la disminución de no conformidades en el momento de una auditoría interna o externa.

Atraer y retener empleados de alto desempeño. Este objetivo pretende identificar a los colaboradores funcionales del Multiplex Americas creando incentivos que

promuevan el crecimiento personal de estos. Este objetivo se verá reflejado por el número de líneas directas / colaborador.

Mejorar comunicación horizontal y vertical entre los empleados. Este objetivo pretende identificar canales de comunicación eficaces entre los colaboradores que fomenten el trabajo en equipo y la polifuncionalidad de estos a la hora del contacto con el cliente y la resolución de conflictos. Este objetivo se verá reflejado en el reporte de quejas y reclamos.

Disponer del soporte tecnológico necesario para apoyar la ejecución de los procesos internos de la empresa. Con este objetivo se busca que la dirección cuente con herramientas electrónicas que permitan agilizar los diferentes procesos que requieran de información o de una base de datos para su ejecución efectiva. Este objetivo se verá reflejado por el N° de soportes tecnológicos por área.

Cada Objetivo se almacena en la base de datos de gestión del conocimiento del software del BSC:

Si el profesional a cargo del objetivo dejara de trabajar en la organización, todo el conocimiento ha quedado almacenado en las fichas de la base de datos de gestión del conocimiento ubicada en el software del BSC.

Perspectiva Financiera

OBJETIVO
Aumentar en un 5% los ingresos de confitería y otros ingresos de comidas
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Con este objetivo se busca que la direccion tome iniciativas para lograr la meta presupuestada y sobrepasar los niveles de venta
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se medira según la meta proyectada por el departamento de presupuesto
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia punto de venta

OBJETIVO
Aumentar 1% la participación del mercado cerrado
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Direccionar esfuerzos en servicio y calidad de los productos de tal forma que se incremente la participación en asistencia en nuestro teatro y nos permita ser el teatro preferido de la zona y dentro de Cinecolombia
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se medirá según la meta proyectada por el departamento de presupuesto
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia punto de venta

OBJETIVO
Aumentar en un 5% los ingresos por entradas
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Este objetivo pretende aumentar el box office del teatro, soportado por un excelente servicio y disposición de buen material cinematográfico.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se medirá según la meta proyectada por el departamento de presupuesto
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
coordinador de Taquilla Multiplex Americas

Perspectiva clientes

OBJETIVO
Atraer nuevos clientes aumentando el N° de emisiones de T.I. de 143 a 150 por cada mil espectadores
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
este objetivo pretende direccionar los esfuerzos encaminados a la consecución de nuevos clientes generando estrategias para sobresalir ante los de mas teatros por medio de la emisión de tarjetas de recarga
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se verá representado en la venta de tickets y será reflejado en los reportes de bruto taquilla del teatro
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia de mercadeo y Gerencia punto de venta

OBJETIVO
Fidelizar a los clientes nuevos y existentes
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Este objetivo pretende aumentar la emisión de T.I por parte de los clientes que visitan el teatro y hacer que estos siempre piensen en El multiplex Americas como la mejor opción de entretenimiento.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se verá representado en el uso de las T.I y la repetitividad de ingreso por cliente
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia de mercadeo y Gerencia punto de venta

Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO
Generar alianzas estrategicas y redes de negocios
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
con este objetivo se pretende generar alianzas entre la direccion del teatro y los proveedores nuevos y actuales con el fin de generar beneficios bilaterales que aumenten la participación del mercado de las partes involucradas y sea un valor agregado de los productos ante la competencia.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se vera representado en el posicionamiento de nuestra marca dentro del Mercado
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Departamento de proyectos especiales

OBJETIVO
Focalizar las acciones de mercadeo para entregar la propuesta de valor
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Crear estrategias de mercadeo para ofrecer al cliente atributos tangibles e intangibles traducidos en acciones eficaces que garanticen la satisfacción del mismo.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se verá reflejado en el aumento de la participación en el mercado
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia de Mercadeo

OBJETIVO
Desarrollar mejoras para que cada contacto del cliente con la empresa sea positivo
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Este objetivo pretende entregar la propuesta de valor al cliente apoyados en el valor agregado de los productos y servicios, relación con el cliente, la calidad del servicio y la mejor imagen.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se vera reflejado en el aumento de clientes satisfechos y la eficacia de la venta
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Auxiliares y Cordinadores de punto

OBJETIVO
Contar con un proceso de venta eficaz
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Este objetivo pretende mejorar el proceso de venta para que sea rapido, seguro y con calidad eliminando retrasos y esperas injustificadas del cliente.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se vera reflejado en el reporte de bruto taquilla
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
cordinador y auxiliares de taquilla, Gerencia de sistemas

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

OBJETIVO
Tener una cultura de mejora continua
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Incentivar al personal del Multiplex Americas a crear acciones preventivas y de mejora autocontroladas que se vean reflejadas en el crecimiento del punto y en el de sus propios colaboradores.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se vera reflejado en la disminución de no conformidades en el momento de una auditoria interna o externa.
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Colaboradores de punto, Gerencia de punto

OBJETIVO
Atraer y retener empleados de alto desempeño
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Este objetivo pretende identificar a los colaboradores funcionales del Multiplex Americas creando incentivos que promuevan el crecimiento personal de estos. El aumento en la rotación del personal además de resultar muy costosa puede mostrar a las claras que no existe suficiente motivación económica y humana para producir los resultados en satisfacción de cliente y excelencia en servicio.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Numero de lineas directas / colaborador
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia punto de venta

OBJETIVO
Mejorar comunicación horizontal y vertical entre los empleados
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Este objetivo pretende identificar canales de comunicación eficaces entre los colaboradores que fomenten el trabajo en equipo y la polifuncionalidad de estos a la hora del contacto con el cliente y la resolución de conflictos.
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Este objetivo se vera reflejado en el reporte de quejas y reclamos
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Recursos humanos

OBJETIVO
Disponer del soporte tecnologico necesario para apoyar la ejecucion de los procesos internos de la empresa
DEFINICION DEL OBJETIVO PLANTEADO
Con este objetivo se busca que la dirección cuente con herramientas electronicas que permitan agilizar los diferentes procesos que requieran de información o de una base de datos para su ejecución efectiva
CONCEPTUALIZAR LA INFORMACION
Nº de soportes tecnologicos por area
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO
Gerencia de sistemas

4.9 DESCRIPCION DE INDICADORES PLANTEADOS (ver tabla 1, p 109)

4.9.1 Base de datos de gestión del conocimiento de indicadores (BDGC IND).

Si el Profesional a cargo del indicador dejara de trabajar en la Organización todo el conocimiento ha quedado almacenado en las fichas de la base de datos de gestión del conocimiento ubicada en el Software del BSC.

1. % de incremento de la utilidad operacional.

INDICADOR	
% INCREMENTO DE UTILIDAD OPERACIONAL	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR MIDE EL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN CONFITERIA	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
CORDINADOR DE CONFITERIA	
FORMULA DE CALCULO	
VENTAS CONFITERIA MES/Nº TOTAL ESPECTADORES MES	
FUENTE DE VERIFICACION	
REPORTES	
FRECUENCIA DE MEDICION	
MENSUAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA	IMPORTANTE
PRECISION	MUY PRECISO
OPORTUNIDAD	MUY OPORTUNO
ECONOMIA	ECONOMICO
CONFIABILIDAD	CONFIABLE

2. Porcentaje de ocupación.

INDICADOR	
PORCENTAJE DE OCUPACION	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR MIDE LA RELACION ENTRE LA CANTIDAD DE SILLAS OCUPADAS SOBRE LA CANTIDAD DE SILLAS INSTALADAS	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
CORDINADOR DE TAQUILLA	
FORMULA DE CALCULO	
$(N^{\circ} \text{ SILLAS} \times N^{\circ} \text{ DE FUNCIONES AL DIA} \times N^{\circ} \text{ DE DIAS}) / \text{TOTAL DE ESPECTADORES}$	
FUENTE DE VERIFICACION	
SISTEMA DE EJECUCION PRESUPUESTAL	
FRECUENCIA DE MEDICION	
MENSUAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	MUY IMPORTANTE
PRECISION:	PRECISO
OPORTUNIDAD:	MUY OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

3. Incremento del Box Office.

INDICADOR	
INCREMENTO DEL BOX OFFICE	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR PERMITE VALORIZAR LA ASISTENCIA DE ESPECTADORES EN EL MULTIPLEX AMERICAS POR MEDIO DE LA VENTA DE TIQUETES EN TAQUILLA	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
CORDINADOR DE TAQUILLA	
FORMULA DE CALCULO	
Nº ESPECTADORES X PRECIO PROMEDIO DE BOLETA	
FUENTE DE VERIFICACION	
SISTEMA ICON	
FRECUENCIA DE MEDICION	
MENSUAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	MUY IMPORTANTE
PRECISION:	PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

4. Incremento en la emisión de T.I

INDICADOR	
INCREMENTO EN LA EMISION DE T.I	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR REFLEJA LA CANTIDAD DE CLIENTES QUE ADQUIEREN LA TARJETA CINECO INTELIGENTE EMITIDA POR EL MULTIPLEX AMERICAS	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS ESPECIALES	
FORMULA DE CALCULO	
$PT = \left[\frac{Et}{ET} \right] * 100$	
FUENTE DE VERIFICACION	
SISTEMA ICON	
FRECUENCIA DE MEDICION	
MENSUAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	MUY IMPORTANTE
PRECISION:	PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

5. Incremento de recargas T.I

INDICADOR	
INCREMENTO EN RECARGAS DE T.I.	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR REFLEJA LA FRECUENCIA DE RECARGAS DE LA TARJETA CINECO INTELIGENTE EMITIDA POR EL MULTIPLEX AMERICAS	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS ESPECIALES	
FORMULA DE CALCULO	
Nº DE RECARGAS REALIZADAS MES / Nº DE TARJETAS EMITIDAS MES	
FUENTE DE VERIFICACION	
SISTEMA ICON	
FRECUENCIA DE MEDICION	
MENSUAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

6. % de nivel de éxito de la alianza.

INDICADOR	
% NIVEL DE ÉXITO DE LA ALIANZA	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR REFLEJA EL IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO QUE TIENEN LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS SOBRE LOS INGRESOS DEL MULTIPLEX AMERICAS	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
DEPARTAMENTO DE MERCADEO	
FORMULA DE CALCULO	
INGRESOS OBTENIDOS POR ALIANZAS/INGRESOS PRESUPUESTADOS POR ALIANZAS X 100	
FUENTE DE VERIFICACION	
SISTEMA DE EJECUCION PRESUPUESTAL	
FRECUENCIA DE MEDICION	
TRIMESTRAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	POCO PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	POCO CONFIABLE

7. Nivel de recordación de marca.

INDICADOR	
NIVEL DE RECORDACION DE MARCA (TOP OF MIND)	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR MIDE EL PORCENTAJE DE PERSONAS DE LA ZONA, QUE CUANDO PIENSAN EN IR A CINE ELIJE EL MULTIPLEX AMERICAS	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
DEPARTAMENTO DE MERCADEO	
FORMULA DE CALCULO	
Nº DE PERSONAS ENCUESTADAS / Nº DE PERSONAS QUE ELIJEN EL MULTIPLEX AMERICAS	
FUENTE DE VERIFICACION	
TABULACION DE ENCUESTAS	
FRECUENCIA DE MEDICION	
TRIMESTRAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	POCO PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	BAJO COTO
CONFIABILIDAD:	POCO CONFIABLE

8. % Clientes Insatisfechos.

INDICADOR	
% CLIENTES INSATISFECHOS	
DEFINICION DEL INDICADOR	
MIDE EL NUMERO DE CLIENTES QUE HACEN RECLAMOS AL MOMENTO DE TENER CONTACTO CON EL MULTIPLEX AMERICAS	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
SERVICIO AL CLIENTE	
FORMULA DE CALCULO	
Nº DE QUEJAS Y RECLAMOS POR CADA CIEN CLIENTES	
FUENTE DE VERIFICACION	
QUEJAS Y RECLAMOS	
FRECUENCIA DE MEDICION	
TRIMESTRAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

9. Ventas por empleado.

INDICADOR	
VENTAS POR EMPLEADO	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR PERMITE MEDIR LA CAPACIDAD DE CADA EMPLEADO QUE REALIZA UNA VENTA DIRECTA AL CLIENTE O CONSUMIDOR	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
GERENTE DE PUNTO	
FORMULA DE CALCULO	
UTILIDAD VENTAS MES / N° DE EMPLEADOS EN VENTAS	
FUENTE DE VERIFICACION	
SISTEMA ICON	
FRECUENCIA DE MEDICION	
MENSUAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	POCO PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	BAJO COTO
CONFIABILIDAD:	POCO CONFIABLE

10. Porcentaje de cumplimiento de objetivos.

INDICADOR	
% CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
DEFINICION DEL INDICADOR	
MIDE EL COMPROMISO DE LA GERENCIA Y LOS EMPLEADOS POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
GERENCIA DE PUNTO	
FORMULA DE CALCULO	
PROMEDIO DE AVANCE DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL TRIMESTRE	
FUENTE DE VERIFICACION	
MATRIZ BSC	
FRECUENCIA DE MEDICION	
TRIMESTRAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	POCO PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

11. Índice de rotación.

INDICADOR	
INDICE DE ROTACION	
DEFINICION DEL INDICADOR	
ESTE INDICADOR NOS PERMITE MEDIR EL NUMERO DE TRABAJADORES DESVINCULADOS EN UN PERIODO	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
FORMULA DE CALCULO	
$IR = \left[\frac{(V - R)}{PV} \right] * 100$	
FUENTE DE VERIFICACION	
INFORME MENSUAL DE RECURSOS HUMANOS	
FRECUENCIA DE MEDICION	
TRIMESTRAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

12. Nivel de percepción positiva.

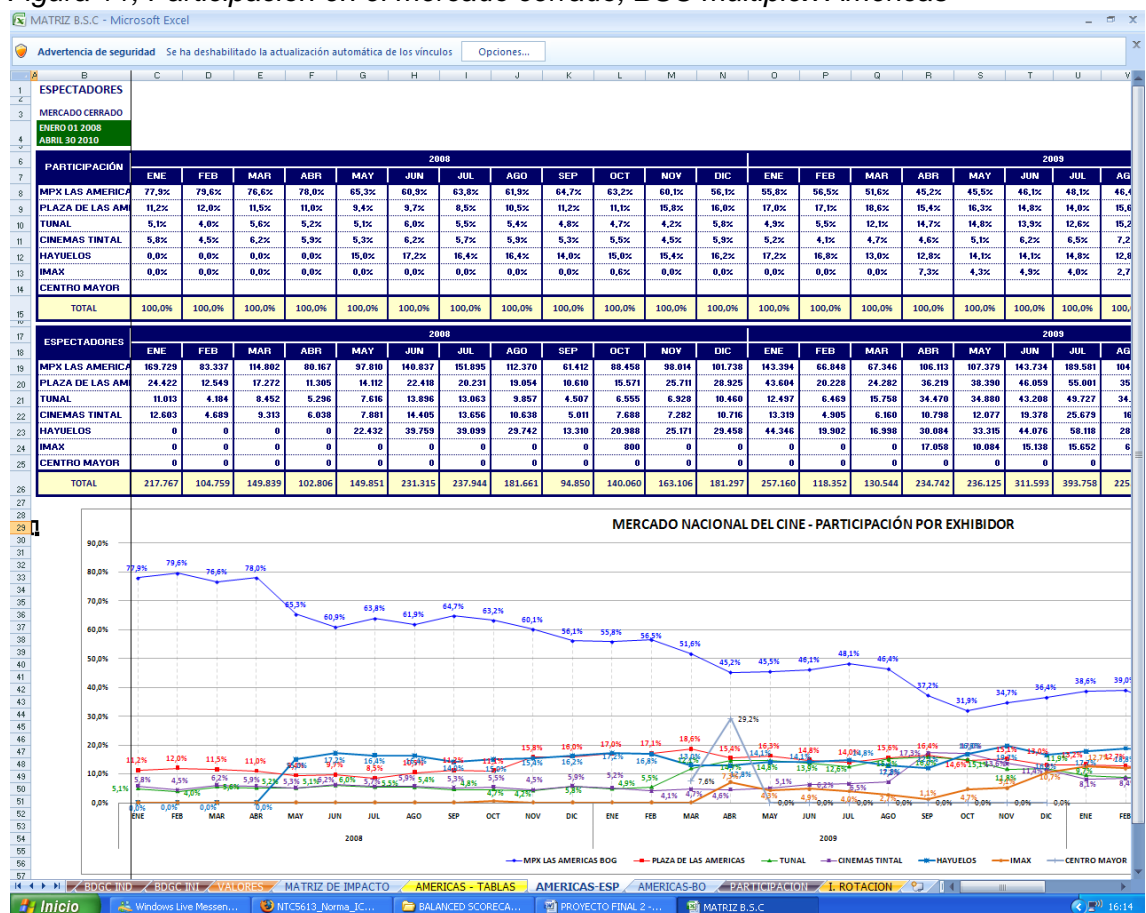
INDICADOR	
NIVEL DE PERCEPCION POSITIVA	
DEFINICION DEL INDICADOR	
MIDE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS COLABORADORES DEL MULTIPLEX	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
RECURSOS HUMANOS	
FORMULA DE CALCULO	
SUMATORIA DEL PROMEDIO PONDERADO DE CALIFICACION DE CADA ENCUESTADO / N° DE ENCUESTADOS	
FUENTE DE VERIFICACION	
ENCUESTAS	
FRECUENCIA DE MEDICION	
TRIMESTRAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	POCO PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

13. Tiempo de servicio.

INDICADOR	
NIVEL DE PERCEPCION POSITIVA	
DEFINICION DEL INDICADOR	
MIDE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS COLABORADORES DEL MULTIPLEX	
RESPONSABLE DE LA MEDICION	
RECURSOS HUMANOS	
FORMULA DE CALCULO	
SUMATORIA DEL PROMEDIO PONDERADO DE CALIFICACION DE CADA ENCUESTADO / N° DE ENCUESTADOS	
FUENTE DE VERIFICACION	
ENCUESTAS	
FRECUENCIA DE MEDICION	
TRIMESTRAL	
ATRIBUTOS DEL INDICADOR	
PERTINENCIA:	IMPORTANTE
PRECISION:	POCO PRECISO
OPORTUNIDAD:	OPORTUNO
ECONOMIA:	ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	CONFIABLE

Cada indicador permitirá imprimir un reporte y un grafico arrojando los periodos según sea la frecuencia de medición. Ejemplo:

Figura 11, Participación en el mercado cerrado, BSC multiplex Americas



4.10 DESCRIPCION DE INICIATIVAS PLANTEADAS (ver tabla 2, p. 110)

Las iniciativas son las acciones tomadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos, estas han sido formuladas en función a la capacidad de la empresa y con la participación de trabajadores con experiencia.

A continuación se dará una descripción de cada iniciativa planteada en el BSC del Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.

1. Generar promociones que incentiven la compra de los combos de mayor precio.

INICIATIVA
Generar promociones que incentiven la compra de los combos de mayor precio.
¿PORQUE SE VA HACER?
Al promover la venta de los combos de mayor precio aumenta los ingresos totales de comidas y por ende el consumo por espectador. Al aplicar los esfuerzos de venta de este combo se disminuye los costos generando un mayor margen de utilidad sobre los demas combos ofertados .
¿DONDE SE VA HACER?
Confiteria Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de comidas
¿COMO SE VA HACER?
Realizar un brainstorming
¿CUANTO VA COSTAR?
Valor del producto con el cual se pretende incentivar la compra (viajes, combos gratis y otros obsequios)

2. Cambiar diseño de empaque de los productos de los combos infantiles de tal forma que sean más atractivos los combos para los niños.

INICIATIVA
Cambiar diseño de empaque de los productos de los combos infantiles de tal forma que sean mas atractivos los combos para los niños.
¿PORQUE SE VA HACER?
Debido a que la cantidad de publico infantil que visita este teatro es bastante representativo, queremos enfocar esfuerzos basados en publicidad atractiva para este publico objetivo generando una mayor participacion en los
¿DONDE SE VA HACER?
Confiteria Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion inmediato
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de comidas y mercadeo
¿COMO SE VA HACER?
En comun acuerdo con los proveedores se diseñaran los empaques con diseños alusivos a la pelicula infantil del momento haciendo de estos combos lo mas llamativo posible.
¿CUANTO VA COSTAR?
Valor adicional por el valor del diseño e impresión de estos nuevos empaques

3. Diseñar una plataforma de precios especiales para estudiantes en funciones de semana antes de las 5:00 pm.

INICIATIVA
Diseñar una plataforma de precios especiales para estudiantes en funciones de semana antes de las 5:00 pm.
¿PORQUE SE VA HACER?
Para aprovechar en una mayor proporcion nuestra capacidad instalada en esta franja horaria en la cual hay menor afluencia de publico.
¿DONDE SE VA HACER?
Colegios del sur de bogota
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de ventas
¿COMO SE VA HACER?
Se visitan los colegios del sector y se les ofrece funciones con precios especiales que esten al alcance de ellos y que para nosotros sean representativos.
¿CUANTO VA COSTAR?
Valor de la publicidad utilizada para este fin.

4. Crear una franja de exhibición de películas que le permita a los clientes a acceder a películas que hayan sido históricamente taquilleras pero que en este momento no se encuentren en exhibición.

INICIATIVA
Crear una franja de exhibicion de peliculas que le permita a los clientes a acceder a peliculas que hayan sido historicamente taquilleras pero que en este momento no se encuentren en exhibicion.
¿PORQUE SE VA HACER?
Hemos notado que al transcurrir del tiempo han pasado peliculas muy taquilleras y con un contenido extraordinario, Sabemos que son peliculas que se pueden exhibir y sin importar que tan antiguas sean, tendran una exelente asistencia de publico.
¿DONDE SE VA HACER?
En Las salas de cine del Multiplex Las americas de Cine Colombia S.A
¿CUANDO SE VA HACER?
En el mes de septiembre por tratarse de un mes de baja afluencia de publico debido al poco producto que tenemos para este mes.
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de Exhibicion
¿COMO SE VA HACER?
Se le solicita a los distribuidores la copia de dichas peliculas y se programaran en la franja horaria de menor afluencia de publico. Esto se debe soportar con una amplia pauta publicitaria de la pelicula en los diferentes medios.
¿CUANTO VA COSTAR?
No incluye costo adicional

5. Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto que atraiga más espectadores en las horas pico donde se manejan las tarifas más altas.

INICIATIVA
Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto que atraiga mas espectadores en las horas pico donde se manejan las tarifas mas altas.
¿PORQUE SE VA HACER?
Hemos notado que día tras día los espectadores se han ido desplazando hacia las funciones (matine, especial A y especial B) por el tipo de precio que se esta manejando para estas franjas debido a que son muy economicas, si bien es cierto, se esta aumentando el número de espectadores de esta franja pero al mismo tiempo se esta disminuyendo los ingresos totales de taquilla.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de Mercadeo
¿COMO SE VA HACER?
Se debe ambientar el multiplex con plasmas donde se pasen los comerciales y escenas de detrás de camaras de la produccion de peliculas, de tal forma que haga mas llamativa la ida al cine en esta franja horaria pues siempre encontraran un valor agregado de las peliculas.
¿CUANTO VA COSTAR?
No tiene costo adicional pues se cuenta con el personal y el material necesario para este tipo de ambientaciones.

6. Crear un incentivo a los taquilleros por el incremento en la emision de T.I.

INICIATIVA
Crear un incentivo a los taquilleros por el incremento en la emision de T.I.
¿PORQUE SE VA HACER?
Se ha realizado un estudio con el metodo de observación en el cual se ha concluido que los auxiliares operativos encargados de la venta de boletas en las taquillas del Multiplex Americas, se limitan unicamente a la parte operativa de la venta, sin darle mayor importacia al impacto que tendria la promoción del producto estrella como lo es la tarjeta cineco (T.I.)
¿DONDE SE VA HACER?
Taquillas del Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerente del Multiplex Americas
¿COMO SE VA HACER?
Crear un plan de incentivos que sirva como estrategia motivacional para que los auxiliares vendan mas tarjetas Cineco. Esto se debe soportar con una retroalimentación de todos los beneficios que tiene el adquirir la tarjeta y sean transmitidos al cliente. De esta forma se hace mucho mas atractivo para el cliente la adquisición de este producto.
¿CUANTO VA COSTAR?
No genera costo adicional

7. Proponer una reducción en el monto valor de la primera carga de \$ 70.000 a \$ 50.000 lo cual permitiría que más clientes accedan a este producto.

INICIATIVA
Proponer una reducción en el monto valor de la primera carga de \$ 70.000 a \$ 50.000 lo cual permitiría que mas clientes accedan a este producto.
¿PORQUE SE VA HACER?
Uno de los principales motivos por los que los clientes del Multiplex Americas no compran la tarjeta cineco es el monto inicial que tiene el adquirir este producto. Se han realizado visitas a los demas exhibidores del mercado en donde se evidencia una gran diferencia en el costo de aadquisición de sus tarjetas preferenciales. Indagando a los clientes, se ha propuesto una reduccion de un 30% del valor de carga inicial.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion Inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de Proyectos especiales
¿COMO SE VA HACER?
Se realizaran modificaciones en los parametros del sistema ICON, al mismo tiempo, se debe aplicar una campaña publicitaria para dar a conocer a nuestros clientes el nuevo valor de recarga al igual que material informativo dentro del teatro donde se estipula el nuevo valor, los terminos y condiciones de la Tarjeta Cineco.
¿CUANTO VA COSTAR?
valor de la publicidad utilizada para este fin.

8. Fortalecer la publicidad de la T.I en la taquilla.

INICIATIVA
Fortalecer la publicidad de la T.I en la taquilla.
¿PORQUE SE VA HACER?
Aunque se tiene un alto porcentaje de ventas con tarjeta Cineco, se ha notado que muchos consumidores no conocen este producto y aun no se han cumplido las expectativas que se tienen con este producto. Por eso valdria la pena reforzar la publicidad del producto.
¿DONDE SE VA HACER?
Zonas comunes del Multiplex Americas
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion Inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de Proyectos Especiales - Gerencia de Mercadeo
¿COMO SE VA HACER?
Con tropezones que ilustre de manera efectiva los beneficios del uso de nuestra tarjeta cineco en la compra de boletas y productos de confiteria.
¿CUANTO VA COSTAR?
Valor de la publicidad utilizada para este fin

9. Reducir tiempos de transacción con la T.I por medio de la implementación del proyecto PTT.

INICIATIVA
Reducir tiempos de transaccion con la T.I por medio de la implementacion del proyecto PTT.
¿PORQUE SE VA HACER?
Una de las principales desventajas de la T.I. es el tiempo de transaccionalidad (2 min aprox. Por transaccion). Por este motivo la empresa ha iniciado el proyecto de transformacion tecnologica en el software de venta de tiquetes teniendo como principal objetivo minimizar los tiempos de espera en cola.
¿DONDE SE VA HACER?
Puntos de venta en taquillas y confiteria
¿CUANDO SE VA HACER?
En curso
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de sistemas
¿COMO SE VA HACER?
Se cambiara la plataforma del sistema actual (ICON) a un sistema mas eficaz con tecnologia de punta (E-WAVE).
¿CUANTO VA COSTAR?
No se tiene el conocimiento del precio ya que es un poyecto de realizacion a nivel empresarial en los 33 puntos a nivel Nacional.

10. Desarrollar convenios con clientes estratégicos como empresas y asociaciones.

INICIATIVA
Desarrollar convenios con clientes estrategicos como empresas y asociaciones.
¿PORQUE SE VA HACER?
para aumentar las ventas en los planes corporativos que ofrece la empresa (bonos).
¿DONDE SE VA HACER?
Empresas y asociaciones que operen en el sur de Bogota
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de ventas
¿COMO SE VA HACER?
la Gerencia de ventas de Cine Colombia cuenta con un asesor de ventas el cual realiza visita empresas en las cuales se ofrece los paquetes empresariales que se manejan. El objetivo de esta iniciativa es detectar las empresas que se encuentran en el sector donde opera el Multiplex Americas y ofrecer los paquetes favoreciendo directamente al Multiplex.
¿CUANTO VA COSTAR?
5 dias hombre

11. Desarrollar un acuerdo de cooperación empresarial, en el cual el Multiplex le ofrezca pautas publicitarias y en retribución se efectué una compra de boletas cooperativas que sean entregadas a sus clientes y empleados.

INICIATIVA
Desarrollar un acuerdo de cooperación empresarial, en el cual el Multiplex le ofrezca pautas publicitarias y en retribución se efectue una compra de boletas cooperativas que sean entregadas a sus clientes y empleados.
¿PORQUE SE VA HACER?
Con esta estrategia no solo se afectan los ingresos en el estado de resultados sino que aumentamos de manera directa el porcentaje de ocupación de nuestro teatro, convirtiendo a los consumidores en posibles clientes. (estrategia estilo ganar ganar)
¿DONDE SE VA HACER?
Empresas con las cuales se tienen negociaciones de pautas publicitarias.
¿CUANDO SE VA HACER?
Inmediato
¿QUIEN LO VA HACER?
Departamento de convenios comerciales.
¿COMO SE VA HACER?
Identificar los principales clientes de pautas publicitarias, posteriormente se trabajara de la mano con ellos para definir parámetros y políticas de este convenio de tal forma que sea atractivo para las dos partes.
¿CUANTO VA COSTAR?
Costo sujeto a tipo de negociación o convenio

12. Identificar los clientes más rentables para entregar la propuesta de valor, mejorando los atributos del servicio.

INICIATIVA
Identificar los clientes más rentables para entregar la propuesta de valor, mejorando los atributos del servicio.
¿PORQUE SE VA HACER?
se quiere premiar a los clientes potenciales por preferirnos siempre como la primera opción de entretenimiento sano.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas
¿CUANDO SE VA HACER?
Acción Inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerente de punto de venta - Coordinadora de taquilla
¿COMO SE VA HACER?
Con la base de datos de clientes más frecuentes se pretende focalizar acciones que encaminen a un trato preferencial. Se plantearán metas de consumo con el fin de entregar una atención o cortesía.
¿CUANTO VA COSTAR?
Sujeto a cumplimiento de metas

13. Implementación de un modelo de gestión CMR (customer management relationship).

INICIATIVA
Implementacion de un modelo de gestion CMR (customer management relationship).
¿PORQUE SE VA HACER?
Para mejorar la calidad de atención con nuestros clientes soportados en este modelo por tratarse de un sistema de gestión basado principalmente en la satisfaccion del cliente
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de Sistemas
¿COMO SE VA HACER?
Se debe recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. El Multiplex Americas debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.
¿CUANTO VA COSTAR?
No implica costo adicional ya que la empresa cuenta con un soporte tecnico necesario para este fin.

14. Fortalecer la propuesta de valor que le estamos ofreciendo a los clientes.

INICIATIVA
Fortalecer la propuesta de valor que le estamos ofreciendo a los clientes.
¿PORQUE SE VA HACER?
queremos entregar un mix unico de atributos tangibles e intangibles a nuestros clientes mejorando los atributos de los productos y servicios, la relacion con los clientes y la imagen de nuestra empresa.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas Cine Colombia
¿CUANDO SE VA HACER?
Inmediato
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de servicio al cliente- Recursos Humanos - Gerencia de mercadeo
¿COMO SE VA HACER?
Realizar capacitaciones a nuestros empleados en calidad y tiempo de servicio para mejorar la imagen del Multiplex y por ende fortalecer la recordacion de marca.
¿CUANTO VA COSTAR?
No incluye costo adicional

15. Disminuir tiempos de espera del cliente en cola.

INICIATIVA
Disminuir tiempos de espera del cliente en cola.
¿PORQUE SE VA HACER?
Se ha observado que los tiempos de venta en los puntos de taquilla y confiteria son muy altos tanto en la venta como el despacho de productos, influyendo de forma negativa en el servicio pues las colas son muy evidentes en las horas pico.
¿DONDE SE VA HACER?
Puntos de venta de taquilla y confiteria
¿CUANDO SE VA HACER?
En curso
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de sistemas
¿COMO SE VA HACER?
Se cambiara la plataforma del sistema actual (ICON) a un sistema mas eficaz con tecnologia de punta (E-WAVE).
¿CUANTO VA COSTAR?
No se tiene el conocimiento del precio ya que es un proyecto de realización a nivel empresarial en los 33 puntos a nivel Nacional.

16. Fortalecer el conocimiento de nuestros productos en nuestro personal de ventas para que la información sea veraz e inmediata.

INICIATIVA
Fortalecer el conocimiento de nuestros productos en nuestro personal de ventas para que la información sea veraz e inmediata.
¿PORQUE SE VA HACER?
Debido a la alta rotación de personal que maneja el Multiplex Americas, se ha notado que nuestros auxiliares operativos no manejan en su totalidad la información de cada uno de nuestros productos y servicios, creando malestar en nuestros clientes a la hora de solicitar información precisa de algunos de nuestros productos de exhibición y de confiteria.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Cada vez que se realicen contrataciones de personal operativo
¿QUIEN LO VA HACER?
Cordinadores de confiteria y Taquilla.
¿COMO SE VA HACER?
Capacitando a nuestros nuevos empleados con informacion acerca de nuestros productos y cada uno de sus atributos.
¿CUANTO VA COSTAR?
No incluye costo adicional pues el costo de capacitacion de nuevos empleados esta contemplado dentro del costo de contratacion.

17. Trabajar de la mano con nuestros empleados operativos, reforzando día a día nuestra calidad de servicio y de esta manera crear un mayor valor agregado.

INICIATIVA
Trabajar de la mano con nuestros empleados operativos, reforzando día a día nuestra calidad de servicio y de esta manera crear un mayor valor agregado.
¿PORQUE SE VA HACER?
Estamos seguros que la principal fortaleza que debe tener este multiplex es el buen servicio a los clientes que nos visitan. No hay estrategia mas efectiva para fidelizar clientes que un servicio de alta calidad.
¿DONDE SE VA HACER?
En todas las areas de este Multiplex Americas que tengan contacto directo e indirecto con los clientes.
¿CUANDO SE VA HACER?
Accion Inmediata
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de Servicio al Cliente
¿COMO SE VA HACER?
Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsibles los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos. Porque la disminución de los costos por la "no calidad", tiene como contrapartida un aumento de las ventas y la fidelidad de los clientes satisfechos .
¿CUANTO VA COSTAR?
Valor /hora capacitación

18. Fijar los objetivos de mejora que se desean alcanzar y determinar un plan de acción para cada uno de ellos.

INICIATIVA
Fijar los objetivos de mejora que se desean alcanzar y determinar un plan de acción para cada uno de ellos.
¿PORQUE SE VA HACER?
El Multiplex Americas no tiene una clara dirección estratégica. Con la implementación del <i>Balanced Scorecard</i> se busca la interacción de los colaboradores y la alta gerencia con una planeación estratégica bien definida y divulgada.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
En curso
¿QUIEN LO VA HACER?
Gestores de proyecto Balanced Scorecard - colaboradores Multiplex Americas
¿COMO SE VA HACER?
Estableciendo un proceso interno que permita la integración de los objetivos, sensibilizando al personal de todos los niveles del Multiplex.(Balanced Scorecard).
¿CUANTO VA COSTAR?
240 horas hombre

19. Medición de la percepción del clima organizacional.

INICIATIVA
Medicion de la percepcion del clima organizacional.
¿PORQUE SE VA HACER?
La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnostico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Sujeto a cronograma de recursos humanos
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de Recursos Humanos - Gestores del Proyecto BSC
¿COMO SE VA HACER?
Por medio de encuestas a los empleados en donde se evaluen aspectos criticos del ambiente laboral.
¿CUANTO VA COSTAR?
No incluye valor Adicional

20. Implementación Proyecto PTT

INICIATIVA
Implementacion Proyecto PTT
¿PORQUE SE VA HACER?
Se hace nesaria la transformación tecnologica para apoyar la ejecucion de los procesos internos del Multiplex Americas debido a que el sistema actual dia tras dia es mas obsolteto y con la entrada de nuevos formatos y nuevos productos esta presentando colapso del sistema.
¿DONDE SE VA HACER?
Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.
¿CUANDO SE VA HACER?
Ejecucion en curso
¿QUIEN LO VA HACER?
Gerencia de sistemas
¿COMO SE VA HACER?
Se cambiara la plataforma del sistema actual (ICON) a un sistema mas eficaz con tecnologia de punta (E-WAVE).
¿CUANTO VA COSTAR?
No se tiene el conocimiento del precio ya que es un poyecto de realización a nivel empresarial en los 33 puntos a nivel Nacional

4.11 MATRIZ DE IMPACTO

A través de la matriz de impacto, el software del BSC determina por promedio ponderado cuál o cuáles son los objetivos con los que conviene priorizar la ejecución del BSC ahorrándose así tiempo y dinero.

Se valoro la correlación entre los Objetivos estratégicos planteados en el Mapa estratégico con beneficios organizacionales tales como: ventaja competitiva, alineamiento estratégico, relación con los clientes, acceso a la información, calidad de la información, eficiencia de las comunicaciones y desarrollo de sistemas, consideradas relevantes en el negocio del Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.

Figura 10, Matriz de impacto, software BSC Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.

</

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 CALIFICACION DE VALORES CORPORATIVOS

Al igual que la evaluación de la misión y la visión de la compañía, es de gran importancia que la gerencia y altos mandos califiquen de manera imparcial sus valores corporativos de tal forma que puedan ver la situación actual del cumplimiento de estos.

Se realizó junto con la alta dirección del Multiplex Americas una evaluación de cada uno de los valores corporativos anteriormente mencionados en el numeral 4.1.2.6, P. 49, presentando resultados que son almacenados en el Software del BSC del Multiplex Americas de Cinecolombia S.A.

Figura 10, Valores, software BSC Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.

VALORES	VALORES	DESCRIPCION	CALIFICACION				
			1	2	3	4	5
VALORES	POLIFUNCIONALIDAD	Esta es una de las características que el trabajador de hoy debe poseer, debe estar capacitado para desempeñarse en cualquier labor de la empresa.				4	
	TRABAJO EN EQUIPO	Establecer una cultura de trabajo en equipo mediante vínculos de confianza y colaboración mutua.			2		
	DESARROLLO HUMANO	Las organizaciones juegan un papel importante en el desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, quienes buscan desarrollar nuevos conocimientos y perfeccionarlos permanentemente.				4	
	ACTITUD POSITIVA	La actitud disposición de una persona frente a la empresa en general o a un aspecto particular de esta.		1			
	RESPONSABILIDAD	Contribución activa y voluntaria al mejoramiento organizacional por parte de los colaboradores logrando un mayor valor agregado.			2		
	PARTICIPACION	Contribución integral del personal en el mejoramiento continuo de la organización.					
	COMUNICACIÓN	Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa ya que por medio de ella existe una mejor relación entre los colaboradores de la organización.			2		
	LIDERAZGO	Es necesario para la gestión del cambio transformacional, es un requisito fundamental para convertirse en una organización focalizada en la estrategia.				4	
	INNOVACION	Convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.		1			

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Con el *Balanced Scorecard* se logra llegar a cada una de las áreas del Multiplex Americas, descubriendo procesos en los cuales no se había realizado ningún tipo de gestión y son procesos en los que la organización debe sobresalir para establecer una ventaja competitiva.

Con la ayuda del mapa estratégico se identifican objetivos que permiten el alcance de la planeación estratégica, convirtiéndola en acción. El mapa estratégico capta los objetivos estratégicos y solo entonces identifica las iniciativas y mejoras del proceso.

El BSC extrae lo esencial de los sistemas de información.

Las metas relacionadas con desempeño sobresaliente en cuestiones financieras y de clientes se desglosan en metas de largo plazo de satisfacción y retención de clientes, desempeño del proceso interno, capacidades de recursos humanos y tecnologías de la información, así como alineación organizacional.

Por ser el Multiplex Americas una empresa dedicada a la prestación de servicios, se enfatiza bastante con respecto a la perspectiva de clientes en donde se han propuesto la mayoría de iniciativas. Estas iniciativas comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de la publicidad boca en boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con los clientes leales – participación en las compras del cliente. Combinando la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar la participación del mercado con respecto a los clientes objetivo. Por último, la retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente dado que retener a un cliente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

Con el BSC se determinan factores de creación de valor económico a largo plazo de la organización, como, por ejemplo: satisfacer, retener y adquirir nuevos clientes en los

segmentos fijados como objetivo, transmitir la propuesta de valor a los clientes mejorando los procesos de negocio con nuevos productos y servicios, procesos operativos de alta calidad, flexibles, con suficiente grado de reacción y excelencia del soporte posventa.

En el BSC del Multiplex Americas, todo indicador debe se vincula a resultados financieros. Se evalúan todos los aspectos según su impacto económico, que se vuelve el referente permanente, aun en el largo plazo, y en el cual culminan todas las relaciones causa – efecto. El uso excesivo de esta relaciónconlleva a impactos no deseados en el corto plazo. En consecuencia, debe haber un equilibrio entre indicadores de resultado e indicadores de actuación y una integración de estos con la estrategia.

No es fácil mantener vigente el programa, ya que requiere alta formalización con flexibilidad, y genera un trabajo permanente de mejora similar a los procesos de dirección por objetivos.

El BSC es mucho más que un software o que cualquier herramienta tecnológica que sirva para presentar la información, porque tiene incorporado un importante conocimiento de dirección para diseñar la arquitectura de la información.

BIBLIOGRAFIA

- GORAN, Nils, El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control, Ediciones Gestión 2000; 2004.
- GORAN, Nils, ROY, Jan, Y WETTER, Magnues, Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: Guía práctica del Balanced Scorecard;; Ediciones Gestión 2000; 2002
- KAPLAN S., Robert, NORTON P, David, Balanced Scorecard, Traduciendo la estrategia en acción, Ediciones Harvard Business School Press; 1996.
- _____, _____, MAPAS ESTRATEGICOS ,Convirtiendo los activos intangibles en activos tangibles, gestión 2000
- KAPLAN S., Robert, El cuadro de mando integral, Gestión 2000; 2001.
- NAVARRETE M. Hernando, Gerencia de procesos, Alfaomega, 2001
- RAMPERSAD K., Humbert, Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo, Ediciones MacGraw – Hill.
- NTC1486:2008, Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.
- Guía para elaboración de proyectos de investigación en ingeniería (Universidad Libre)

ANEXOS

(ANEXO A)

ENCUESTA DE SERVICIO

Nombre:

.....

Tel:

1. Con que frecuencia Visita nuestro teatro?

- ☐ Más de 1 vez al mes
- ☐ 1 vez al mes
- ☐ Menos de 1 vez al mes

2. Rapidez y eficiencia del servicio:

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Aceptable
- ☐ Insuficiente

3. Cordialidad y amabilidad de parte de nuestro personal al ser atendido:

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Aceptable
- ☐ Insuficiente

4. La persona que lo atendió según su criterio conoce los productos:

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Aceptable
- ☐ Insuficiente

5. Le proporcionan información completa y exacta cuando la solicita:

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Aceptable
- ☐ Insuficiente

6. La manera en que asisten sus llamadas telefónicas es:

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Aceptable
- ☐ Insuficiente

7. El tiempo de entrega de su pedidos es:

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Aceptable



Insuficiente

8. ¿Cómo podríamos cambiar o mejorar en el servicio prestado por Cine Colombia?, Haga sus sugerencias:

(ANEXO B)

ENCUESTA DE CLIENTE INTERNO

A cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

- 1: SI sin duda alguna
- 2: SI con alguna duda o matices
- 3: SI/NO ambas son válidas
- 4: NO con alguna duda o matices
- 5: NO sin duda alguna

¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

¿Le gusta su empresa?

¿Se siente orgulloso de pertenecer Cine Colombia?

¿Considera que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?

¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?

¿Se siente realizado en su trabajo?

¿Considera que es muy rutinario su trabajo?

¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?

¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?

¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?

¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?

¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?

¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, en su trabajo?

¿Considera a su jefe autoritario?

¿Considera a su jefe participativo?

¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

¿Considera que tiene un jefe ecuánime y con personalidad?

¿Considera que tiene un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?

¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que tiene?

¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que tenía cuando entró en ella?

¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

¿Le gustaría trasladarse a otro Multiplex, en su misma ciudad o en otra?

¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

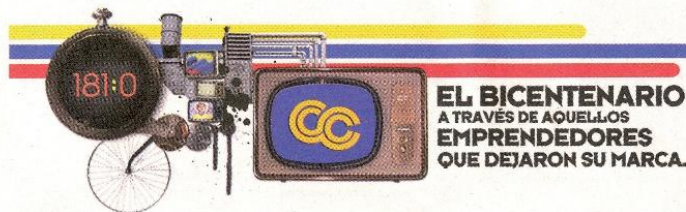
¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

¿Considera que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?

¿Considera Usted que tiene un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?



**EL BICENTENARIO
A TRAVÉS DE AQUELLOS
EMPRENDEDORES
QUE DEJARON SU MARCA.**

181:0

Cuando exhibir cine se volvió una verdadera industria

Un rollo con mucha historia

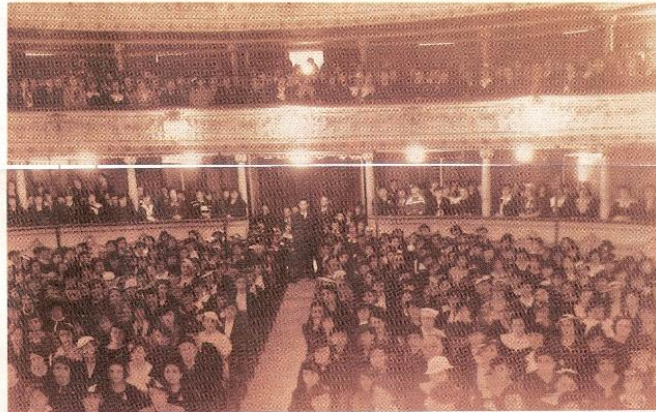
La visión empresarial puesta en lo que a principios del siglo XX era una afición y un gusto, se convirtió en la primera compañía exhibidora de cine en Colombia hace 83 años.

La proyección en un espacio público de una filmación en la que se veía a unos obreros saliendo de una fábrica en Lyon (Francia), marcó el inicio del cine. Finalizó el año 1895, cuando los hermanos Lumière le dieron vida a un arte, forma de entretenimiento y a la vez negocio que a Colombia llegó a los pocos años por la ciudad de Cúcuta (un territorio nacional) y se fue extendiendo con la compra de proyectores por parte de personas que viajaban a Europa y Estados Unidos, quienes al descubrir el invento no dudaron en traerlo al país.

En los grandes salones de té, se esperaba la noche para ver en sus paredes imágenes de cine mudo y algunas producciones nacionales que ya se habían creado como la adaptación de "María", la obra de Jorge Isaacs, y "El drama del 15 de octubre", polémica historia de la época que narraba el asesinato del General Rafael Uribe Uribe.

Ya era la segunda década del siglo XX, cuando estos sucesos impulsaron a un grupo de empresarios antioqueños, liderados por Alejandro Ángel Londoño, a crear la primera empresa organizada como exhibidora y distribuidora de películas. Fue el 7 de junio de 1927 cuando se le da vida en Medellín a Cine Colombia, que arranca con un capital de \$1.500.000, dividido en acciones de \$10 cada una.

La búsqueda de escenarios que sacara el cine de los tradicionales



Teatro Bolívar de Medellín en 1935, cuando el cine gana fuerza y se convierte en un gran evento social. (Fotos Cine Colombia)

salones de té, llevó a los emprendedores a comprar la vieja plaza de toros 'Circo España', donde todas las noches templaban un telar en la mitad del ruedo, sostenido con guaduas, en el que se proyectaban las cintas.

Eran épocas en las que Colombia buscaba la creación de un sistema financiero moderno (apareció el Banco de la República), pero sorteaba al mismo tiempo importantes huelgas, destacándose la de las bananeras. Las iniciati-

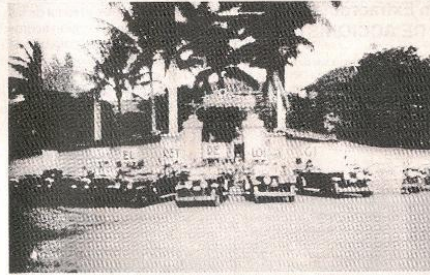
vas en materia de infraestructura vial empezaban a tomar forma, pero reinaba el transporte a lomo de mula o por afluentes como el río Magdalena, que eran usados por agentes viajeros de Cine Colombia, quienes con un proyector cinematográfico y una película se iban a diferentes pueblos y ciudades a mostrar la magia de la imagen, que en el mismo año que los empresarios países deciden masificarla, crean en el mundo el sonido como complemento perfec-

to a lo que se convertiría más adelante en el séptimo arte.

Las películas empezaban a llegar con partituras musicales, que de la mano de un pianista o una orquesta en vivo, acompañaban las imágenes mudas, convirtiendo al cine en un verdadero show que maravillaba en los teatros que compraba y construía la empresa en ciudades como Medellín, Cali, Tulúa, Bogotá, Honda, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Bucaramanga.



Primera sede de la compañía en Cali, abierta al poco tiempo de su fundación.



"Circo España", primer escenario de Cine Colombia para proyectar películas.



Nace un grande

A partir del acta de fundación, firmada en 1927, se dio origen a la gran empresa de exhibición de cine en Colombia que hoy está en 9 ciudades con 33 Multiplex, 215 pantallas (45 con 3D) y 44.190 sillas.



Alejandro Ángel Londoño, fundador.


La recordada crisis de 1929 invade al mundo y la quiebra se convierte en el tema del diario vivir internacional, algo a lo que Colombia no fue ajeno. Comprar nueva tecnología (cine sonoro con parlantes) invadió la cabeza de Londoño y sus socios, quienes pensativos por los malos momentos económicos, buscan recapitalizar la compañía e invitan a otros empresarios para así crear una sociedad anónima e instituir un principio clave en los 83 años de Cine Colombia: estar a la vanguardia en tecnología, con el fin de ofrecer una verdadera experiencia cinematográfica.

Llegaron las épocas de la Segunda Guerra Mundial y el interés de la gente por informarse crece, para lo que los periódicos y las salas de cine se convirtieron en la mejor forma de ver (no en tiempo real) lo que pasaba en el planeta. Por esos años, Cine Colombia creó su propio informativo con noticias nacionales de tipo social, que llamó la atención de muchas personas, quienes no dejaban de ir a los teatros para saber qué pasaba fuera de sus ciudades.


El nacimiento del video, crecimiento de las ciudades, hombres y mujeres trabajando y poco tiempo para el entretenimiento, mueven a la industria mundial del cine hacia nuevas formas de proyectar sus películas. Munir Falah llega a dirigir Cine Colombia en los años 90 y descubre que en las grandes ciudades del mundo las salas se incertan en los centros comerciales, lo que le da la bienvenida en Colombia al concepto Multiplex en 1993, con la apertura en el Centro Andino de cuatro espacios, con una oferta variada para ver películas.

Mudo, luego sonoro, a color, estéreo, digital y hoy 3D, de la mano de importantes emprendedores y consorcios económicos que han liderado la empresa, empezando por Londoño y sus socios (hasta 1978), luego el Grupo Grancolombiano (1979 - 1988), Grupo Mayagüez (hasta 2008) y hoy Valorem (Grupo Santodomingo), esta compañía hace parte de 83 años de los dos siglos en los que el país ha construido una historia de dificultades y logros en los que Cine Colombia siempre ha mostrado 'su mejor película'.

(TABLA 1)

 CINE COLOMBIA		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES
01: FINANCIERA	Aumentar en un 5% los ingresos de confiteria y otros ingresos de comidas	% INCREMENTO DE UTILIDAD OPERACIONAL
01: FINANCIERA	aumentar 1% la participacion del mercado cerrado	PORCENTAJE DE OCUPACION
01: FINANCIERA	aumentar en un 5% los ingresos por entradas	INCREMENTO DEL BOX OFFICE
02: CLIENTES	atraer nuevos clientes aumentando el N° de emisiones de T.I. de 143 a 150 por cada mil espectadores	INCREMENTO EN LA EMISION DE T.I
02: CLIENTES	Fidelizar a los clientes nuevos y existentes	INCREMENTO EN RECARGAS DE T.I.
03: PROCESOS INTERNOS	Generar alianzas estrategicas y redes de negocios	% NIVEL DE ÉXITO DE LA ALIANZA
03: PROCESOS INTERNOS	focalizar las acciones de mercadeo para entregar la propuesta de valor	NIVEL DE RECORDACION DE MARCA (TOP OF MIND)
03: PROCESOS INTERNOS	Desarrollar mejoras para que cada contacto del cliente con la empresa sea positivo mediante la disminucion de quejas y reclamos	% CLIENTES INSATISFECHOS
03: PROCESOS INTERNOS	contar con un proceso de venta eficaz	VENTAS POR EMPLEADO
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tener una cultura de mejora continua	% CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Atraer y retener empleados de alto desempeño	INDICE DE ROTACION
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar comunicación horizontal y vertical entre los empleados	NIVEL DE PERCEPCION POSITIVA
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	disponer del soporte tecnologico necesario para apoyar la ejecucion de los procesos internos de la empresa	TIEMPO DE SERVICIO

(TABLA 2)

		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS
01: FINANCIERA	Aumentar en un 5% los ingresos de confitería y otros ingresos de comidas	Generar promociones que incentiven la compra de los combos de mayor precio. Cambiar diseño de empaque de los productos de los combos infantiles de tal forma que sean mas atractivos los combos para los niños.
01: FINANCIERA	aumentar 1% la participacion del mercado cerrado	Diseñar una plataforma de precios especiales para estudiantes en funciones de semana antes de las 5:00 pm que permita aprovechar en una mayor proporcion nuestra capacidad instalada en esta franja horaria en la cual hay menor afluencia de publico. Crear una franja de exhibicion de peliculas que le permita a los clientes a acceder a peliculas que hayan sido historicamente taquilleras pero que en este momento no se encuentren en exhibicion.
01: FINANCIERA	aumentar en un 5% los ingresos por entradas	Desarrollar una campaña publicitaria de alto impacto para que atraiga mas espectadores en las horas pico donde se manejan las tarifas mas altas.
02: CLIENTES	atraer nuevos clientes aumentando el N° de emisiones de T.I. de 143 a 150 por cada mil espectadores	Crear un incentivo a los taquilleros por el incremento en la emision de T.I. Proponer una reducción en el monto valor de la primera carga de \$ 70.000 a \$ 50.000 lo cual permitira que mas clientes accedan a este producto.
02: CLIENTES	Fidelizar a los clientes nuevos y existentes	Fortalecer la publicidad de la T.I en la taquilla, con tropezones que ilustre de manera efectiva los beneficios del uso de nuestra tarjeta cineco en la compra de boletas y productos de confitería. Reducir tiempos de transaccion con la T.I por medio de la implementacion del proyecto PTT.
03: PROCESOS INTERNOS	Generar alianzas estrategicas y redes de negocios	Desarrollar convenios con clientes estrategicos como empresas y asociaciones para aumentar las ventas en los planes corporativos que ofrece la empresa (bonos). Desarrollar un acuerdo de cooperación empresarial, en el cual el Multiplex le ofrezca pautas publicitarias y en retribucion se efectue una compra de boletas cooperativas que sean entregadas a sus clientes y empleados. con esta estrategia no solo se afectan los ingresos en el estado de resultados sino que aumentamos de manera directa el porcentaje de ocupacion de nuestro teatro. (estrategia estilo ganar ganar)
03: PROCESOS INTERNOS	focalizar las acciones de mercadeo para entregar la propuesta de valor	Identificar los clientes mas rentables para entregar la propuesta de valor, mejorando los atributos del servicio.
03: PROCESOS INTERNOS	Desarrollar mejoras para que cada contacto del cliente con la empresa sea positivo mediante la disminucion de quejas y reclamos	Implementacion de un modelo de gestion CMR (customer management relationship). Fortalecer la propuesta de valor que le estamos ofreciendo a los clientes por medio de las siguientes iniciativas: Realizar capacitaciones a nuestros empleados en calidad y tiempo de servicio para mejorar la imagen del Multiplex y por ende fortalecer la recordacion de marca.
03: PROCESOS INTERNOS	contar con un proceso de venta eficaz	Disminuir tiempos de espera del cliente en cola. Fortalecer el conocimiento de nuestros productos en nuestro personal de ventas para que la información sea veraz e inmediata.
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tener una cultura de mejora continua	Trabajar de la mano con nuestros empleados operativos, reforzando dia a dia nuestra calidad de servicio y de esta manera crear un mayor valor agregado
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Atraer y retener empleados de alto desempeño	Fijar los objetivos de mejora que se desean alcanzar y determinar un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permita la integración de los objetivos, sensibilizando al personal de todos los niveles del Multiplex. (Balanced Scorecard)
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar comunicación horizontal y vertical entre los empleados	Medicion de la percepcion del clima organizacional por medio de encuestas a los empleados.
04: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	disponer del soporte tecnologico necesario para apoyar la ejecucion de los procesos internos de la empresa	Implementacion Proyecto PTT

FIGURAS

Figura 1. Animación nueva plazoleta de comidas Multiplex Americas de Cine Colombia S.A



Figura 2. Plano actual del Multiplex Americas de Cine Colombia S.A.

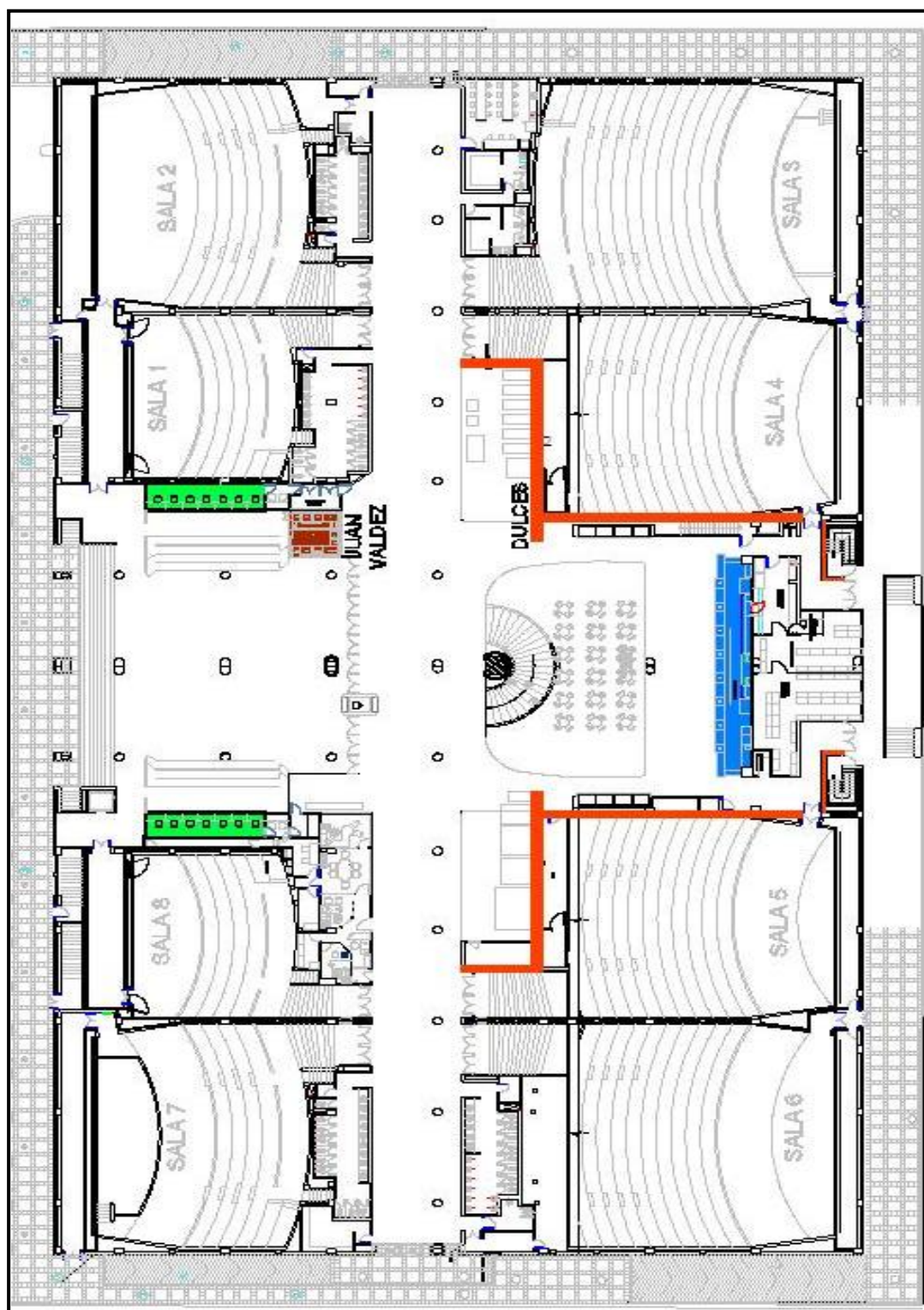


Figura 3. Mapa mercado cerrado Exhibidores

